



# مبادئ الإدارة

تأليف

مجموعة من المؤلفين

ترجمة

هيفاء علي  
يمان نعساني

أكاديمية  
حسوب



# مبادئ الإدارة

الدليل الشامل لعلوم الإدارة ومبادئها

**Book Title:** Principles of Management

**Author:** Rice University

**Translator:** Haifaa Ali, Yaman Nasany

**Editor:** Jamil Bailony - Mohammad Zaher  
Shallar - Nader Hoary

**Cover Design:** Sirin Diraneyya

**Publication Year:** 2023

**Edition:** 1.0

**اسم الكتاب:** مبادئ الإدارة

**المؤلف:** جامعة رايز

**المترجم:** هيفاء علي، يمان نعساني

**المحرر:** جميل بيلوني - محمد زاهر شلار -  
نادر حوري

**تصميم الغلاف:** سيرين ديرانية

**سنة النشر:**

**رقم الإصدار:**

بعض الحقوق محفوظة - أكاديمية حسوب.

أكاديمية حسوب أحد مشاريع شركة حسوب محدودة المسؤولية.

مسجلة في المملكة المتحدة برقم 07571594.

<https://academy.hsoub.com>

[academy@hsoub.com](mailto:academy@hsoub.com)

**أكاديمية  
حسوب** 

## Copyright Notice

The author publishes this work under Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International (CC BY-NC-SA 4.0).

You are free to:

- Share — copy and redistribute the material in any medium or format
- Adapt — remix, transform, and build upon the material

This license is acceptable for Free Cultural Works.

The licensor cannot revoke these freedoms as long as you follow the license terms:

- Attribution — You must give appropriate credit, provide a link to the license, and indicate if changes were made. You may do so in any reasonable manner, but not in any way that suggests the licensor endorses you or your use.
- NonCommercial — You may not use the material for commercial purposes.
- ShareAlike — If you remix, transform, or build upon the material, you must distribute your contributions under the same license as the original.

No additional restrictions — You may not apply legal terms or technological measures that legally restrict others from doing anything the license permits.

Read the text of the full license on the following link:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/legalcode>



The illustrations used in this book is created by the author and all are licensed with a license compatible with the previously stated license.

## إشعار حقوق التأليف والنشر

ينشر المصنّف هذا العمل وفقاً لرخصة المشاع الإبداعي نَسب المصنّف - غير تجاري - الترخيص بالمثل 4.0 دولي (CC BY-NC-SA 4.0).

لك مطلق الحرية في:

- المشاركة — نسخ وتوزيع ونقل العمل لأي وسط أو شكل.
- التعديل — المزج، التحويل، والإضافة على العمل.

هذه الرخصة متوافقة مع أعمال الثقافة الحرة.

لا يمكن للمرخص إلغاء هذه الصلاحيات طالما اتبعت شروط الرخصة:

- نَسب المصنّف — يجب عليك نَسب العمل لصاحبه بطريقة مناسبة، وتوفير رابط للترخيص، وبيان إذا ما قد أُجريت أي تعديلات على العمل. يمكنك القيام بهذا بأي طريقة مناسبة، ولكن على ألا يتم ذلك بطريقة توحى بأن المؤلف أو المرخص مؤيد لك أو لعملك.
- غير تجاري — لا يمكنك استخدام هذا العمل لأغراض تجارية.
- الترخيص بالمثل — إذا قمت بأي تعديل، تغيير، أو إضافة على هذا العمل، فيجب عليك توزيع العمل الناتج بنفس شروط ترخيص العمل الأصلي.

منع القيود الإضافية — يجب عليك ألا تطبق أي شروط قانونية أو تدابير تكنولوجية تقيد الآخرين من ممارسة الصلاحيات التي تسمح بها الرخصة. اقرأ النص الكامل للرخصة عبر الرابط التالي:

الصور المستخدمة في هذا الكتاب من إعداد المؤلف وهي كلها مرخصة برخصة متوافقة مع الرخصة السابقة.

# عن الناشر

أنتج هذا الكتاب برعاية شركة حسوب وأكاديمية حسوب.



تهدف أكاديمية حسوب إلى تعليم البرمجة باللغة العربية وإثراء المحتوى البرمجي العربي عبر توفير دورات برمجة وكتب ودروس عالية الجودة من متخصصين في مجال البرمجة والمجالات التقنية الأخرى، بالإضافة إلى توفير قسم للأسئلة والأجوبة للإجابة على أي سؤال يواجه المتعلم خلال رحلته التعليمية لتكون معه وتؤهله حتى دخول سوق العمل.



حسوب شركة تقنية في مهمة لتطوير العالم العربي. تبني حسوب منتجات تركز على تحسين مستقبل العمل، والتعليم، والتواصل. تدير حسوب أكبر منصتي عمل حر في العالم العربي، مستقل وخمسات ويعمل في فيها فريق شاب وشغوف من مختلف الدول العربية.

# دورة إدارة تطوير المنتجات



## مميزات الدورة

- ✓ شهادة معتمدة من أكاديمية حسوب
- ✓ بناء معرض أعمال قوي بمشاريع حقيقية
- ✓ إرشادات من المدربين على مدار الساعة
- ✓ وصول مدى الحياة لمحتويات الدورة
- ✓ من الصفر دون الحاجة لخبرة مسبقة
- ✓ تحديثات مستمرة على الدورة مجاناً

اشترك الآن



# المحتويات باختصار

49	تمهيد
52	1. طبيعة عمل المديرين والأدوار التي يؤديونها
70	2. اتخاذ القرارات الإدارية
111	3. تاريخ الإدارة
146	4. بيئات العمل الخارجية والداخلية وثقافة المؤسسة
190	5. الأخلاق والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والاستدامة
239	6. الإدارة العالمية
298	7. ريادة الأعمال
349	8. التحليل الاستراتيجي - فهم البيئة التنافسية للشركات
391	9. الإدارة الاستراتيجية - تحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها
425	10. الهياكل التنظيمية والتغيير التنظيمي
467	11. إدارة الموارد البشرية
508	12. التنوع في المنظمات
551	13. القيادة
606	14. دفع العمل ورفع الأداء
661	15. فهم فرق العمل وإدارتها
690	16. التواصل
722	17. التخطيط والرقابة في المؤسسات
784	18. إدارة التكنولوجيا والابتكار
818	19. المراجع

# جدول المحتويات

49	تمهيد
50	حول الكتاب
50	الفئة المستهدفة
51	حول المراجع
51	المساهمة
52	<b>1. طبيعة عمل المديرين والأدوار التي يؤديها</b>
52	1.1 مقدمة
52	1.1.1 المخرجات التعليمية
53	1.2 لماذا يقوم المديرين؟
55	1.3 أدوار المديرين
59	1.4 الخصائص الرئيسية لوظيفة المدير
60	1.4.1 ما الأمر الذي يتغير في وظيفة المدير؟ محور الأهمية والتركيز
61	1.4.2 المسؤوليات الإدارية
62	1.4.3 الفروقات بين الأعمال الإدارية المتنوعة
65	1.5 المصطلحات الرئيسية
65	1.6 ملخص المخرجات التعليمية
65	1.6.1 لماذا يقوم المديرين؟
65	1.6.2 أدوار المديرين
66	1.6.3 الخصائص الرئيسية لوظيفة المدير
66	1.7 أسئلة مراجعة للفصل
66	1.8 أنشطة تطبيقية للمهارات الإدارية
67	1.9 تدريبات على اتخاذ القرارات الإدارية
67	1.10 قضية للتفكير النقدي
68	1.10.1 الأسئلة
69	1.11 المصادر
69	1.11.1 مصادر قضية للتفكير النقدي
70	<b>2. اتخاذ القرارات الإدارية</b>

70	2.1 مقدمة
70	2.1.1 المخرجات التعليمية
73	2.2 نظرة عامة على عملية اتخاذ القرارات الإدارية
73	2.2.1 تحديد وقت اتخاذ القرار
74	2.2.2 ما هو القرار الصحيح؟
74	2.2.3 ما هو القرار الأخلاقي الصحيح؟
76	2.3 طرق معالجة الدماغ للمعلومات لاتخاذ القرارات: النظام التأملي والنظام الانفعالي
76	2.3.1 نظام اتخاذ القرارات الانفعالي
77	2.3.2 نظام اتخاذ القرارات التأملي
77	2.3.3 دور العواطف
78	2.4 القرارات المبرمجة وغير المبرمجة
79	2.4.1 القرارات المبرمجة
80	2.4.2 القرارات غير المبرمجة
80	2.4.3 عملية اتخاذ القرارات
82	2.5 معوقات عملية اتخاذ القرارات الفعّالة
82	2.5.1 العقلانية المحدودة
82	2.5.2 الالتزام المتصاعد
83	2.5.3 ضيق الوقت
83	2.5.4 عدم اليقين
84	2.5.5 التحيزات الشخصية
85	2.5.6 النزاع
88	2.6 تحسين جودة عملية اتخاذ القرارات
88	2.6.1 أهمية الخبرة
89	2.6.2 أساليب لاتخاذ قرارات مبرمجة أفضل
89	2.6.3 أساليب لاتخاذ قرارات غير مبرمجة أفضل
89	ا. الخطوة الأولى: إدراك أن هناك قرار ينبغي اتخاذه
90	ب. الخطوة الثانية: وضع عدة خيارات
90	ج. الخطوة الثالثة: دراسة الخيارات
95	د. الخطوة الرابعة: تحديد الخيار الأفضل

96	ه. الخطوة الخامسة: تطبيق الخيار المحدد
97	و. الخطوة السادسة: تقييم مدى فاعلية ذلك الخيار
99	2.7 عملية اتخاذ القرارات الجماعية
99	2.7.1 مميزات عملية اتخاذ القرارات الجماعية
99	2.7.2 عيوب عملية اتخاذ القرارات الجماعية
100	2.7.3 كيفية تشكيل مجموعة جيدة
101	2.7.4 الخلاصة
102	2.8 المصطلحات الرئيسية
103	2.9 ملخص المخرجات التعليمية
103	2.9.1 نظرة عامة على عملية اتخاذ القرارات الإدارية
103	2.9.2 طرق معالجة الدماغ للمعلومات لاتخاذ القرارات: النظام التأملي والنظام الانفعالي
104	2.9.3 القرارات المبرمجة وغير المبرمجة
104	2.9.4 معيقات عملية اتخاذ القرارات الفعالة
104	2.9.5 تحسين جودة عملية اتخاذ القرارات
105	2.9.6 عملية اتخاذ القرارات الجماعية
105	2.10 أسئلة مراجعة للفصل
106	2.11 أنشطة تطبيقية للمهارات الإدارية
106	2.12 تدريبات على اتخاذ القرارات الإدارية
107	2.13 قضية للتفكير النقدي
107	2.13.1 أسطوانات الفينيل تعود من جديد
108	2.13.2 الأسئلة
109	2.14 المصادر
109	2.14.1 مصادر فقرة استكشاف المهن الإدارية
109	2.14.2 مصادر فقرة الاستدامة والإدارة المسؤولة
109	2.14.3 مصادر القيادة الإدارية
110	2.14.4 مصادر قضية للتفكير النقدي
<b>111</b>	<b>3. تاريخ الإدارة</b>
111	3.1 مقدمة
111	3.1.1 المخرجات التعليمية

114	3.2	الأصول الأولى للإدارة
117	3.3	عصر النهضة الإيطالية
118	3.4	الثورة الصناعية
121	3.5	منهج تايلور في الإدارة
125	3.5.1	مساعدو تايلور
127	3.5.2	أوجه القصور لدى تايلور
127	3.6	الإدارة البيروقراطية والتنظيمية
132	3.7	حركة العلاقات الإنسانية
135	3.7.1	برنارد و "نطاق تقبل السلطة"
136	3.7.2	ماري فوليت وحل النزاعات
138	3.8	الإدارة الموقفية وإدارة النظم
139	3.8.1	الإدارة الحديثة
141	3.9	المصطلحات الرئيسية
142	3.10	ملخص المخرجات التعليمية
142	3.10.1	الأصول الأولى للإدارة
143	3.10.2	عصر النهضة الإيطالية
143	3.10.3	الثورة الصناعية
143	3.10.4	منهج تايلور في الإدارة
143	3.10.5	الإدارة البيروقراطية والتنظيمية
144	3.10.6	حركة العلاقات الإنسانية
144	3.10.7	الإدارة الموقفية وإدارة النظم
144	3.11	أسئلة مراجعة للفصل
145	3.12	تدريبات على اتخاذ القرارات الإدارية
145	3.13	المصادر
145	3.13.1	مصادر استكشاف المهن الإدارية
<b>146</b>	<b>4.</b>	<b>بيئات العمل الخارجية والداخلية وثقافة المؤسسة</b>
146	4.1	مقدمة
146	4.1.1	المخرجات التعليمية
150	4.2	بيئة العمل الخارجية للمؤسسة

152	4.2.1	العوامل الاقتصادية
153	ا.	العوامل التكنولوجية
153	ب.	العوامل السياسية والحكومية
153	4.2.2	العوامل الاجتماعية الثقافية
154	4.2.3	الكوارث الطبيعية والمشكلات الناجمة عن فعل الإنسان
155	4.3	بيئات العمل الخارجية وقطاعات الأعمال
157	4.3.1	التعقيد التنظيمي
158	4.4	أنواع الهياكل التنظيمية
160	4.4.1	أنواع الهياكل التنظيمية
170	4.5	التنظيم الداخلي للمؤسسة وبيئات العمل الخارجية
176	4.6	ثقافة المؤسسة
179	4.7	تهيئة المؤسسات للتغيير في القرن الحادي والعشرين
181	4.8	المصطلحات الرئيسية
183	4.9	ملخص المخرجات التعليمية
183	4.9.1	بيئة العمل الخارجية للمؤسسة
183	4.9.2	البيئات الخارجية وقطاعات الأعمال
183	4.9.3	أنواع الهياكل التنظيمية
183	4.9.4	التنظيم الداخلي للمؤسسة والبيئات الخارجية
184	4.9.5	ثقافة المؤسسة
184	4.9.6	تهيئة المؤسسات للتغيير في القرن الحادي والعشرين
184	4.10	أسئلة مراجعة للفصل
185	4.11	أنشطة تطبيقية للمهارات الإدارية
186	4.12	تدريبات على اتخاذ القرارات الإدارية
186	4.13	قضية للتفكير النقدي
188	4.13.1	الأسئلة
189	4.14	المصادر
189	4.14.1	مصادر استكشاف المهن الإدارية
189	4.14.2	مصادر قضية للتفكير النقدي
190	5.	الأخلاق والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والاستدامة

190	5.1	مقدمة
190	5.1.1	المخرجات التعليمية
192	5.2	الأخلاق وأخلاقيات العمل
195	5.3	الأخلاق على مستوى الأفراد
195	5.3.1	الأخلاق والقيم: القيم الغائية والقيم الوسيالية
198	5.4	المبادئ الأخلاقية واتخاذ القرارات المسؤولة
199	5.4.1	النفعية: مبدأ العواقبية "الغاية تبرر الوسيلة"
200	5.4.2	الشمولية: مبدأ المسؤولية تجاه المجتمع: مبدأ الواجب
200	5.4.3	الحقوق القانونية والأخلاقية
201	5.4.4	العدالة: الإجراءات العادلة، مبدأ التعويض والجزاء
202	5.4.5	الأخلاق الفضيلة النابعة من الفطرة السليمة: ذات الطابع الشخصي
203	5.4.6	الصالح العام
203	5.4.7	النسبية الأخلاقية: التوجه الشخصي للأخلاق
204	5.5	القيادة: الأخلاق على مستوى المؤسسات
206	5.5.1	احترام الآخرين
207	5.5.2	معاملة جميع أصحاب المصلحة بإنصاف
207	5.5.3	العمل من أجل الصالح العام
208	5.5.4	بناء المجتمع
208	5.5.5	التحلي بالأمانة
209	5.5.6	القيادة الإشرافية والقيادة الخدمية
212	5.5.7	الجانب المظلم من القيادة التنظيمية
213	5.6	الأخلاق وثقافة المؤسسة والامتثال
215	5.6.1	الامتثال والأخلاق
216	5.7	المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
219	5.7.1	إدارة أصحاب المصلحة
220	5.7.2	تحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين
222	5.8	الأخلاق حول العالم
224	5.8.1	العولمة
225	5.8.2	ثقافة الشركات متعددة الجنسيات

227	5.9	التوجهات الحديثة في الأخلاق والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
228	5.9.1	المبادئ الأخلاقية: هل هو أحد العناصر الجديدة للقيادة الأخلاقية؟
230	5.9.2	ملاحظات ختامية
231	5.10	المصطلحات الرئيسية
232	5.11	ملخص المخرجات التعليمية
232	5.11.1	الأخلاق وأخلاقيات العمل
232	5.11.2	الأخلاق على مستوى الأفراد
232	5.11.3	المبادئ الأخلاقية واتخاذ القرارات المسؤولة
233	5.11.4	القيادة: الأخلاق على مستوى المؤسسات
233	5.11.5	الأخلاق وثقافة المؤسسة والامتثال
233	5.11.6	المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
233	5.11.7	الأخلاق حول العالم
234	5.11.8	التوجهات الحديثة في الأخلاق والامتثال والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
234	5.12	أسئلة مراجعة للفصل
235	5.13	أنشطة تطبيقية للمهارات الإدارية
236	5.14	تدريبات على اتخاذ القرارات الإدارية
236	5.15	قضية للتفكير النقدي
237	5.16	المصادر
237	5.16.1	مصادر استكشاف المهن الإدارية
237	5.16.2	مصادر القيادة الإدارية
238	5.16.3	مصادر قضية للتفكير النقدي
<b>239</b>	<b>6.</b>	<b>الإدارة العالمية</b>
239	6.1	مقدمة
239	6.1.1	المخرجات التعليمية
242	6.2	أهمية الإدارة الدولية
242	6.2.1	العامل الأول لظهور العولمة: تقليل الحواجز التجارية
243	6.2.2	العامل الثاني لظهور العولمة: الاستثمار الأجنبي المباشر
244	6.2.3	العامل الثالث لظهور العولمة: الإنترنت
247	6.3	نظرية هوفستد للأبعاد الثقافية

249	6.3.1 البعد الثقافي الأول: مسافة السلطة
249	ا. المظاهر الإدارية المرتبطة بمسافة السلطة
250	6.3.2 البعد الثقافي الثاني: الفردية والجماعية
252	6.3.3 البعد الثقافي الثالث: تجنب عدم اليقين
253	6.3.4 البعد الثقافي الرابع: الذكورة
255	6.4 نظرية GLOBE
260	6.5 الصور النمطية الثقافية والمجموعات الاجتماعية
261	6.5.1 دور المجموعات الاجتماعية فيما يتعلق بالإدارة الدولية
262	ا. التدرج الطبقي الاجتماعي
263	ب. التعليم
264	ج. الدين
267	6.5.2 الملخص
267	6.6 المهام المرتبطة بعدة ثقافات
269	6.6.1 التدريب متعدد الثقافات من خلال التعليم والتجارب الشخصية
270	6.6.2 متى ينبغي تقديم التدريب الثقافي؟
271	6.6.3 تعديل السلوك حتى يتلاءم مع الثقافة الجديدة
271	6.7 استراتيجيات التوسع على مستوى العالم
272	6.7.1 الاستراتيجية العالمية
273	6.7.2 الاستراتيجية الإقليمية
274	6.7.3 الاستراتيجية المحلية
275	6.7.4 الملخص
276	6.8 أهمية الأسواق العالمية
276	6.8.1 الأسباب التي تدفع الشركات لدخول الأسواق العالمية
276	ا. تسهيل التجارة
276	ب. فرص النمو والتوسع
277	6.8.2 طرق دخول الشركات إلى الأسواق العالمية
277	ا. أولاً: التصدير
280	ب. ثانياً: التحالفات الاستراتيجية
283	ج. ثالثاً: الاستثمار الأجنبي المباشر

284	6.8.3	المسار التدريجي لدخول الأسواق العالمية: نموذج أوبسالا
284		ا. الشركات عالمية النشأة
286	6.8.4	الملخص
287	6.9	المصطلحات الرئيسية
290	6.10	ملخص المخرجات التعليمية
290	6.10.1	أهمية الإدارة الدولية
290	6.10.2	نظرية هوفستد للأبعاد الثقافية
290	6.10.3	نظرية GLOBE
291	6.10.4	الصور النمطية الثقافية والمجموعات الاجتماعية
291	6.10.5	المهام المرتبطة بعدة ثقافات
292	6.10.6	استراتيجيات التوسع على مستوى العالم
292	6.10.7	أهمية الأسواق العالمية
293	6.11	أسئلة مراجعة للفصل
293	6.12	أنشطة تطبيقية للمهارات الإدارية
294	6.13	تدريبات على اتخاذ القرارات الإدارية
295	6.14	قضية للتفكير النقدي
296	6.14.1	الأسئلة
297	6.15	المصادر
297	6.15.1	مصادر استكشاف المهن الإدارية
297	6.15.2	مصادر قضية للتفكير النقدي
<b>298</b>		<b>7. ريادة الأعمال</b>
298	7.1	مقدمة
298	7.1.1	المخرجات التعليمية
301	7.2	ريادة الأعمال
305	7.2.1	هل هناك أوجه اختلاف بين رواد الأعمال وأصحاب المشاريع الصغيرة؟
306	7.2.2	أنواع رواد الأعمال
306		ا. رواد الأعمال التقليديون
307		ب. رواد الأعمال ذوو المشاريع المتعددة
308		ج. رواد الأعمال الداخليون

308	7.2.3 ما الأسباب التي تدفعك إلى أن تصبح رائد أعمال؟
309	7.3 خصائص رواد الأعمال الناجحين
309	7.3.1 الشخصية الريادية
312	7.3.2 القدرة الإدارية والمعرفة التقنية
313	7.4 المشاريع الصغيرة والمتوسطة
314	7.4.1 ما هي المشاريع الصغيرة؟
314	7.4.2 المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية
316	7.4.3 ا. إحصائيات حول المشاريع الصغيرة والمتوسطة في بعض الدول العربية
317	7.4.3 المشاريع الصغيرة في الولايات المتحدة الأمريكية
318	7.5 كيف تبدأ مشروعك الخاص
318	7.5.1 الشروع في العمل
319	7.5.2 إيجاد الفكرة
321	7.5.3 اختيار نوع الشركة
321	7.5.4 وضع خطة العمل
325	7.5.5 تمويل المشروع
327	7.5.6 شراء مشروع صغير
328	7.5.7 المشاريع المحفوفة بالمخاطر
330	7.6 إدارة المشاريع الصغيرة
331	7.6.1 الاستعانة باستشاريين خارجيين
332	7.6.2 تعيين الموظفين والاحتفاظ بهم
333	7.6.3 التصدير ودخول الأسواق العالمية
334	7.7 الآثار الكبيرة للمشاريع الصغيرة
335	7.7.1 مزايا التقيد بالمشاريع الصغيرة
336	7.8 جهات تدعم المشاريع الصغيرة
337	7.8.1 حاضنات الأعمال ومسرّعات الأعمال والفرق بينهما
337	7.8.2 مهام وفوائد حاضنات ومسرّعات الأعمال
338	7.9 ريادة الأعمال الاجتماعية
339	7.9.1 آثار ريادة الأعمال الاجتماعية
339	7.9.2 دليل ريادة الأعمال الاجتماعية

340	7.9.3	مثال واقعي عن ريادة الأعمال الاجتماعية
341	7.10	المصطلحات الرئيسية
342	7.11	ملخص المخرجات التعليمية
342	7.11.1	ريادة الأعمال
343	7.11.2	خصائص رواد الأعمال الناجحين
343	7.11.3	المشاريع الصغيرة والمتوسطة
343	7.11.4	كيف تبدأ مشروعك الخاص
343	7.11.5	إدارة المشاريع الصغيرة
344	7.11.6	الآثار الكبيرة للمشاريع الصغيرة
344	7.11.7	جهات تدعم المشاريع الصغيرة
344	7.11.8	ريادة الأعمال الاجتماعية
345	7.12	أسئلة مراجعة للفصل
345	7.13	أنشطة تطبيقية للمهارات الإدارية
346	7.14	تدريبات على اتخاذ القرارات الإدارية
347	7.15	المصادر
347	7.15.1	مصادر استكشاف المهن الإدارية
347	7.15.2	مصادر امتلاك الروح الريادية
348	7.15.3	مصادر الأخلاقيات في الحياة العملية
348	7.15.4	مصادر إدارة التغيير
<b>349</b>	<b>8.</b>	<b>التحليل الاستراتيجي - فهم البيئة التنافسية للشركات</b>
349	8.1	مقدمة
349	8.1.1	المخرجات التعليمية
351	8.2	التمييز عن المنافسين من خلال فهم البيئة التنافسية
352	8.2.1	البيئة التنافسية
353	8.3	التحليل الاستراتيجي باستخدام أسلوب SWOT
353	8.3.1	نقاط القوة
354	8.3.2	نقاط الضعف
354	8.3.3	الفرص
355	8.3.4	التحديات

355	8.3.5	أوجه القصور في تحليل SWOT
355	8.4	البيئة الخارجية العامة للشركة: تحليل PESTEL
356	8.4.1	تحليل PESTEL
358	ا.	العوامل السياسية
358	ب.	العوامل الاقتصادية
359	ج.	العوامل الاجتماعية الثقافية
359	د.	العوامل التكنولوجية
360	هـ.	العوامل البيئية
360	و.	العوامل القانونية
362	8.5	البيئة الخارجية المباشرة للشركة: القوى التنافسية الخمسة لبورتر
363	8.5.1	أولاً: حدة المنافسة داخل السوق
364	8.5.2	ثانياً: تهديد دخول منافسين جدد
365	8.5.3	ثالثاً: تهديد البدائل
366	8.5.4	رابعاً: قوة الموردين
366	8.5.5	خامساً: قوة المشترين
367	8.6	البيئة الداخلية للشركة
367	8.6.1	الموارد والإمكانات
368	8.6.2	سلسلة القيمة
369	8.6.3	استغلال الموارد والإمكانات في بناء ميزة تنافسية
369	ا.	تحليل VRIO
372	8.7	المنافسة والاستراتيجية والميزة التنافسية
373	8.7.1	المنافسة
373	8.7.2	الاستراتيجيات التنافسية العامة على مستوى وحدات الأعمال
373	ا.	استراتيجية قيادة التكلفة
374	ب.	استراتيجية التميز
374	ج.	استراتيجية التركيز
375	8.7.3	المجموعات الاستراتيجية
377	8.8	التموضع الاستراتيجي
377	8.9	المصطلحات الرئيسية

381	8.10 ملخص المخرجات التعليمية
381	8.10.1 التميّز على المنافسين من خلال فهم البيئة التنافسية
382	8.10.2 التحليل الاستراتيجي باستخدام أسلوب SWOT
382	8.10.3 البيئة الخارجية العامة للشركة: تحليل PESTEL
382	8.10.4 البيئة الخارجية المباشرة للشركة: القوى التنافسية الخمسة لبورتر
383	8.10.5 البيئة الداخلية للشركة
383	8.10.6 المنافسة والاستراتيجية والميزة التنافسية
384	8.10.7 التموضع الاستراتيجي
384	8.11 أسئلة مراجعة للفصل
385	8.12 أنشطة تطبيقية للمهارات الإدارية
386	8.13 تدريبات على اتخاذ القرارات الإدارية
387	8.14 قضية للتفكير النقدي
388	8.14.1 الأسئلة
389	8.15 المصادر
389	8.15.1 مصادر الأخلاقيات في الحياة العملية
389	8.15.2 مصادر إدارة التغيير
390	8.15.3 مصادر قضية للتفكير النقدي
<b>391</b>	<b>9. الإدارة الاستراتيجية - تحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها</b>
391	9.1 مقدمة
391	9.1.1 المخرجات التعليمية
393	9.2 الإدارة الاستراتيجية
394	9.3 رؤية الشركة ورسالتها
396	9.4 دور التحليل الاستراتيجي في صياغة الاستراتيجية
397	9.5 الأهداف والمستويات الاستراتيجية
398	9.5.1 الأهداف الاستراتيجية
398	9.5.2 مستويات الاستراتيجيات
402	9.5.3 الاستراتيجية الكبرى
402	ا. تنفيذ الاستراتيجية الكبرى
403	9.6 عملية التخطيط لتنفيذ الاستراتيجيات

406	9.6.1 وضع الأهداف
407	ا. وضع أهداف جيدة باستخدام نموذج الأهداف الذكية SMART
408	9.6.2 عملية التخطيط
410	9.6.3 تنفيذ الخطط للمستويات المختلفة من أنشطة الشركة وفق الأطر الزمنية
411	ا. مستويات التخطيط
413	ب. تنفيذ الخطط الاستراتيجية
413	9.7 قياس وتقييم أداء الخطط الاستراتيجية
415	9.8 المصطلحات الرئيسية
417	9.9 ملخص المخرجات التعليمية
417	9.9.1 الإدارة الاستراتيجية
417	9.9.2 رؤية الشركة ورسالتها
417	9.9.3 دور التحليل الاستراتيجي في صياغة الاستراتيجية
417	9.9.4 الأهداف والمستويات الاستراتيجية
418	9.9.5 عملية التخطيط لتنفيذ الاستراتيجيات
419	9.9.6 قياس وتقييم الخطط الاستراتيجية
419	9.10 أسئلة مراجعة للفصل
420	9.11 أنشطة تطبيقية للمهارات الإدارية
421	9.12 تدريبات على اتخاذ القرارات الإدارية
421	9.13 قضية للتفكير النقدي
423	9.13.1 الأسئلة
423	9.14 المصادر
423	9.14.1 مصادر إدارة التغيير
424	9.14.2 مصادر قضية للتفكير النقدي
<b>425</b>	<b>10. الهياكل التنظيمية والتغيير التنظيمي</b>
425	10.1 مقدمة
425	10.1.1 المخرجات التعليمية
427	10.2 الهياكل التنظيمية والتصميم التنظيمي
430	10.2.1 أنواع الهياكل التنظيمية الرسمية
430	ا. البيروقراطية

430	ب. التخصص
431	ج. السيطرة والمراقبة
431	د. نطاق الإشراف
431	هـ. المركزية
431	و. الرسمية
431	10.2.2 الهياكل التنظيمية الميكانيكية والعضوية
434	10.2.3 الهياكل الوظيفية
435	10.3 التغيير التنظيمي
436	10.3.1 أنواع التغيير التنظيمي
436	10.3.2 دورة حياة المؤسسة
438	10.3.3 أبعاد التغيير
441	10.4 إدارة التغيير
441	10.4.1 الافتراضات الأساسية بشأن التغيير
447	10.4.2 نماذج التغيير الشائعة
447	أ. نموذج لوين للتغيير
448	ب. نموذج كوتر للتغيير
451	ج. التحري التقييمي
454	د. الأنظمة التكيفية المعقدة
457	10.4.3 التخطيط لعملية إدارة التغيير
458	10.5 المصطلحات الرئيسية
461	10.6 ملخص المخرجات التعليمية
461	10.6.1 الهياكل التنظيمية والتصميم التنظيمي
462	10.6.2 التغيير التنظيمي
462	10.6.3 إدارة التغيير
463	10.7 أسئلة مراجعة للفصل
463	10.8 أنشطة تطبيقية للمهارات الإدارية
464	10.9 تدريبات على اتخاذ القرارات الإدارية
465	10.10 قضية للتفكير النقدي
465	10.10.1 الأسئلة

466	10.11 المصادر
466	10.11.1 مصادر الاستدامة والإدارة المسؤولة
466	10.11.2 مصادر قضية للتفكير النقدي
<b>467</b>	<b>11. إدارة الموارد البشرية</b>
467	11.1 مقدمة
467	11.1.1 المخرجات التعليمية
469	11.2 مدخل إلى إدارة الموارد البشرية
473	11.3 امثال الموارد البشرية
477	11.4 إدارة الأداء
482	11.5 العوامل المؤثرة على أداء الموظفين ودافعيتهم
487	11.6 إعداد المؤسسة للمستقبل
491	11.7 تنمية المواهب وتخطيط التعاقب الوظيفي
498	11.7.1 الخلاصة
499	11.8 المصطلحات الرئيسية
500	11.9 ملخص المخرجات التعليمية
500	11.9.1 مدخل إلى إدارة الموارد البشرية
501	11.9.2 امثال الموارد البشرية
501	11.9.3 إدارة أداء الموظفين
502	11.9.4 العوامل المؤثرة على أداء الموظفين ودافعيتهم
502	11.9.5 إعداد المؤسسة للمستقبل
502	11.9.6 تنمية المواهب وتخطيط التعاقب الوظيفي
503	11.10 أسئلة مراجعة للفصل
504	11.11 أنشطة تطبيقية للمهارات الإدارية
504	11.12 تدريبات على اتخاذ القرارات الإدارية
505	11.13 قضية للتفكير النقدي
507	11.13.1 الأسئلة
507	11.13.2 المصادر
<b>508</b>	<b>12. التنوع في المنظمات</b>
508	12.1 مقدمة

508	12.1.1	المخرجات التعليمية
510	12.2	مقدمة عن التنوع في مكان العمل
511	12.3	التنوع والقوة العاملة
512	12.3.1	الجنس
514	12.3.2	العرق
515		ا. التمييز ضد الموظفين السود
517		ب. اللاتينيون/الهسبانيون
518		ج. الآسيويون والأمريكيون الآسيويون
518		د. متعددو الأعراق
519		ه. مجموعات أخرى
519	12.3.3	العمر
521	12.3.4	العاملون المهاجرون
522	12.3.5	أشكال أخرى للتنوع في العمل
522	12.4	التنوع وأثره على الشركات
522	12.4.1	حصد ميزات التنوع
523	12.4.2	أفضلية التكلفة
524	12.4.3	استغلال الموارد
524	12.4.4	التسويق
524	12.4.5	النظام المرن
524	12.4.6	الإبداع وحل المشاكل
525	12.4.7	توجيه برامج التنوع بما يخدم الأهداف الاستراتيجية ورسالة المنظمة
525	12.4.8	استغلال أدوات الموارد البشرية بشكل استراتيجي
526	12.4.9	التنوع والأداء المؤسسي
527	12.5	تحديات التنوع
527	12.5.1	التعلق الأقل بالمنظمة
528	12.5.2	التحديات القانونية للتنوع
528		ا. التمييز المضاد أو العكسي
528		ب. التمييز في مكان العمل
529		ج. المضايقة

529	د. التمييز على أساس العمر
530	ه. التمييز ضد ذوي الاحتياجات الخاصة
530	و. التمييز على أساس الجنسية الأصلية
530	ز. التمييز ضد الحوامل
530	ح. التمييز حسب العرق/اللون
531	ط. التمييز الديني
531	ي. التمييز على أساس الجنس
532	ك. أشكال أخرى من التمييز
532	12.6 نظريات التنوع الأساسية
533	12.6.1 النظرية المعرفية التنوعية
534	12.6.2 نظرية تجاذب المتشابهين
534	12.6.3 النظرية المعرفية الاجتماعية
534	12.6.4 نظرية الهوية الاجتماعية
535	12.6.5 نظرية المخطط
535	12.6.6 نموذج التثبيط-التبرير
536	12.7 فوائد التنوع في العمل وتحدياته
536	12.7.1 ثلاث منظورات عن التنوع في العمل
536	أ. منظور الدمج والتعلم (The Integration-and-Learning Perspective)
537	ب. منظور الوصول والشرعية (The Access-and-Legitimacy Perspective)
537	ج. منظور التمييز والعدل The Discrimination-and-Fairness Perspective
538	12.8 اقتراحات حول إدارة التنوع
538	12.8.1 عملية اختيار المرشحين لمقابلات التوظيف
539	12.8.2 علاقات الإرشاد التنوعية
541	12.8.3 القيادة المرئية
541	12.8.4 استراتيجيات للموظفين
542	12.9 مصطلحات أساسية
545	12.10 مخرجات التعلم
545	12.10.1 مقدمة للتنوع في مكان العمل
545	12.10.2 التنوع والقوة العاملة

545	التنوع وأثره على الشركات	12.10.3
545	تحديات التنوع	12.10.4
546	نظريات التنوع الأساسية	12.10.5
546	فوائد التنوع في العمل وتحدياته	12.10.6
546	اقتراحات حول إدارة التنوع	12.10.7
547	أسئلة مراجعة الفصل	12.11
547	تمارين تطبيقية عن مهارات الإدارة	12.12
548	تمارين عن القرارات الإدارية	12.13
548	حالة للتفكير النقدي	12.14
549	أسئلة التفكير النقدي	12.14.1
549	المصادر	12.15
549	مصادر مثال من أرض الواقع	12.15.1
550	مصادر إدارة التغييرات	12.15.2
550	مصادر القيادة الإدارية	12.15.3
550	مصادر التفكير النقدي	12.15.4
<b>551</b>	<b>13. القيادة</b>	
551	مقدمة	13.1
551	المخرجات التعليمية	13.1.1
553	طبيعة القيادة	13.2
554	الفرق بين القائد والمدير	13.2.1
555	عملية القيادة	13.3
556	القائد	13.3.1
557	التابع	13.3.2
557	السياق	13.3.3
558	عملية القيادة	13.3.4
558	النتائج	13.3.5
561	أنواع القادة وأساليب القيادة	13.4
562	السبيل إلى القيادة	13.4.1
563	القيادة هي فن التأثير	13.4.2

565	13.4.3 أساليب القيادة القائمة على التأثير
565	ا. نموذج تانينباوم وشميت
566	ب. نظرية X ونظرية Y
566	ج. أساليب القيادة التوجيهية والتساهلية
568	13.5 نظرية السمات في القيادة
569	13.5.1 الأبحاث حول سمات القادة
571	13.5.2 سمات أخرى مرتبطة بالقيادة
571	ا. أدوار الجنسين
572	ب. الميول الفردية
572	ج. الرقابة الذاتية
573	13.6 النظريات السلوكية في القيادة
574	13.6.1 دراسات جامعة ولاية أوهايو
575	13.6.2 دراسات جامعة ميشيغان
576	13.6.3 الشبكة القيادية
577	13.7 النظريات الموقفية في القيادة
578	13.7.1 النظرية الموقفية ليفيدر
578	ا. سمات القائد
578	ب. العوامل المرتبطة بالموقف
579	ج. التوافق بين القائد والموقف
580	د. الجدل القائم حول النظرية
581	13.7.2 نظرية المسار نحو الهدف
581	ا. اختيار الأسلوب الأنسب
582	ب. أبعاد سلوك القائد
583	13.7.3 السياق متعدد الثقافات
584	13.8 بدائل القيادة ومثبطاتها
588	13.9 القيادة التبادلية والتحويلية والكاريزمية
588	13.9.1 القيادة التبادلية والقيادة التحويلية
589	13.9.2 القيادة الكاريزمية
593	13.10 المتطلبات القيادية في القرن الحادي والعشرين

595	المصطلحات الرئيسية	13.11
596	ملخص المخرجات التعليمية	13.12
596	طبيعة القيادة	13.12.1
596	عملية القيادة	13.12.2
596	أنواع القادة وأساليب القيادة	13.12.3
597	نظرية السمات في القيادة	13.12.4
597	النظريات السلوكية في القيادة	13.12.5
597	النظريات الموقفية في القيادة	13.12.6
598	بدائل القيادة ومثبطاتها	13.12.7
598	القيادة التبادلية والتحويلية والكاريزمية	13.12.8
598	المتطلبات القيادية في القرن الحادي والعشرين	13.12.9
599	أسئلة مراجعة للفصل	13.13
599	أنشطة تطبيقية للمهارات الإدارية	13.14
600	تدريبات على اتخاذ القرارات الإدارية	13.15
601	قضية للتفكير النقدي	13.16
603	الأسئلة	13.16.1
604	المصادر	13.17
604	مصادر امتلاك الروح الريادية	13.17.1
604	مصادر القيادة الإدارية	13.17.2
604	مصادر الأخلاقيات في الحياة العملية	13.17.3
605	مصادر قضية للتفكير النقدي	13.17.4
<b>606</b>	<b>14. دفع العمل ورفع الأداء</b>	
606	مقدمة	14.1
606	المخرجات التعليمية	14.1.1
608	الدافعية: اتجاهها وشدتها	14.2
612	نظريات المحتوى للدوافع	14.3
612	نظرية الحاجات الظاهرة	14.3.1
614	نظرية الحاجة المتعلمة	14.3.2
615	ا. الحاجة للإنجاز	

616	ب. الحاجة للانتماء
617	ج. الحاجة للسلطة
619	14.3.3 هرمية ماسلو للاحتياجات
622	14.3.4 نظرية الحاجات المعدلة (البقاء - الانتماء - النمو ERG) الدررفر
624	14.3.5 نظرية العوامل الثنائية (الدافع-الصحة) لهرزبرغ (Herzberg)
626	14.3.6 نظرية تحديد الذات
627	14.4 النظريات المنهجية للدافعية
627	14.4.1 نظرية الإشراف الاستثابي
628	ا. نموذج الاستثابة الأساسي
629	ب. جعل استجابة أكثر تكرارًا
630	ج. جعل استجابة أقل تكرارًا
631	د. جداول التعزيز
632	14.4.2 نظرية الإنصاف
632	ا. نموذج الإنصاف الأساسي
634	ب. الشعور بالمكافأة الزائدة (عدم الإنصاف)
634	ج. الشعور بالمكافأة الناقصة (عدم الإنصاف)
634	د. خفض عدم الإنصاف بالمكافأة الناقصة
636	هـ. تطبيقات نظرية الإنصاف
636	14.4.3 نظرية الهدف
637	ا. نموذج تحديد الهدف الأساسي
640	14.4.4 نظرية التوقع
640	ا. نموذج التوقع الأساسي
642	ب. تطبيقات نظرية التوقع
646	ج. نظرية التوقع: نظرية شاملة للدافعية
647	14.5 دراسات حديثة على نظريات الدافعية
647	14.5.1 نظريات المحتوى
648	14.5.2 نظرية الإشراف الاستثابي
648	14.5.3 نظرية الإنصاف
648	14.5.4 نظرية الهدف

648	14.5.5	نظرية التوقع
650	14.6	مصطلحات أساسية
653	14.7	مخرجات التعلم
653	14.7.1	الدافعية: اتجاهها وشدتها
653	14.7.2	نظريات المحتوى للدوافع
654	14.7.3	النظريات المنهجية للدوافع
654	14.7.4	دراسات حديثة على نظريات الدافعية
654	14.8	أسئلة مراجعة الفصل
655	14.9	تمارين تطبيقية عن مهارات الإدارة
655	14.10	تمارين عن القرارات الإدارية
656	14.11	حالة للتفكير النقدي
658	14.11.1	الأسئلة
658	14.12	المصادر
658	14.12.1	مصادر تطبيق الأخلاقيات
659	14.12.2	مصادر إدارة التغيير
659	14.12.3	مصادر التفكير النقدي
<b>661</b>		<b>15. فهم فرق العمل وإدارتها</b>
661	15.1	مقدمة
661	15.1.1	المخرجات التعليمية
663	15.2	عمل الفريق في مكان العمل
666	15.3	تطور الفريق مع مرور الوقت
670	15.4	ما يجب أخذه في الحسبان عند إدارة الفرق
674	15.5	فرص وتحديات بناء الفريق
676	15.6	تنوع الفريق
678	15.7	الفرق متعددة الثقافات
683	15.8	مصطلحات أساسية
684	15.9	مخرجات التعلم
684	15.9.1	عمل الفريق في مكان العمل
685	15.9.2	تطور الفريق مع مرور الوقت

685	15.9.3	ما يجب أخذه في الحسبان عند إدارة الفرق
685	15.9.4	فرص وتحديات بناء الفريق
686	15.9.5	تنوع الفريق
686	15.9.6	الفرق متعددة الثقافات
686	15.10	أسئلة مراجعة الفصل
687	15.11	تمارين تطبيقية عن مهارات الإدارة
687	15.12	تمارين عن القرارات الإدارية
688	15.13	حالة للتفكير النقدي
689	15.13.1	أسئلة التفكير الناقد
689	15.13.2	المصادر
<b>690</b>	<b>16. التواصل</b>	
690	16.1	مقدمة
690	16.1.1	المخرجات التعليمية
692	16.2	عملية التواصل الإداري
693	16.2.1	التشفير وفك التشفير
693	16.2.2	الردود
693	16.2.3	الضوضاء
694	16.3	أشكال التواصل في المنظمات
694	16.3.1	التواصل الشفوي
694	16.3.2	التواصل الكتابي
695	16.3.3	التواصل غير اللفظي
696	16.3.4	المؤثرات الرئيسية على التواصل بين الأشخاص
697		أ. التأثيرات الاجتماعية
697		ب. الإدراك
697		ج. المشاركة التفاعلية
697		د. تصميم المؤسسة
698	16.4	العوامل المؤثرة على التواصل ودور المديرين
698	16.4.1	أدوار المديرين
698		أ. الأدوار الشخصية

699	ب. أدوار إخبارية
700	ج. أدوار اتخاذ القرار
701	16.5 التواصل الإداري وسمعة الشركة
703	16.6 قنوات التواصل الإداري الأساسية: التحدث والاستماع والقراءة والكتابة
703	16.6.1 المحادثات الفردية
703	16.6.2 المحادثات الهاتفية
704	16.6.3 مؤتمرات الفيديو عن بعد
704	16.6.4 العروض التقديمية للمجموعات الصغيرة
704	16.6.5 التحدث أمام جمهور أكبر
705	16.6.6 دور الكتابة
706	16.6.7 اختراع التواصل
707	16.6.8 المعلومات بنية اجتماعية
708	16.6.9 التحدي الأكبر للمديرين
708	16.6.10 مهمة المديرين الاحترافيين
712	16.7 مصطلحات أساسية
713	16.8 مخرجات التعلم
713	16.8.1 عملية التواصل الإداري
713	16.8.2 أشكال التواصل في المنظمات
713	16.8.3 العوامل المؤثرة على التواصل ودور المديرين
713	16.8.4 التواصل الإداري وسمعة الشركة
714	16.8.5 قنوات التواصل الإداري الأساسية هي التحدث والاستماع والقراءة والكتابة
714	16.9 أسئلة مراجعة الفصل
714	16.10 تمارين تطبيقية عن مهارات الإدارة
716	16.11 تمارين عن القرارات الإداريّة
717	16.12 حالة للتفكير النقدي
719	16.12.1 أسئلة التفكير النقدي
719	16.13 المصادر
719	16.13.1 مصادر استكشاف المهن الإدارية
720	16.13.2 مصادر القيادة الإدارية

720	16.13.3	مصادر تطبيق الأخلاقيات
721	16.13.4	مصادر حالة للتفكير النقدي
<b>722</b>		<b>17. التخطيط والرقابة في المؤسسات</b>
722	17.1	مقدمة
722	17.1.1	المخرجات التعليمية
724	17.2	أهمية التخطيط
725	17.2.1	لماذا يجب على المديرين التخطيط؟
726	17.2.2	هل المديرون يخططون حقاً؟
727	17.3	عملية التخطيط
728	17.3.1	الخطوة الأولى: إدراك الوضع الراهن
728	17.3.2	الخطوة الثانية: صياغة عبارات الأهداف
729		ا. التخطيط للأهداف والتخطيط للمجال
731		ب. التخطيط الهجين
731		ج. نتائج التخطيط للأهداف والتخطيط للمجال والتخطيط الهجين
732	17.3.3	الخطوة الثالثة: الافتراض
732	17.3.4	الخطوة الرابعة: تحديد مسار التنفيذ (عبارات الإجراءات)
733	17.3.5	الخطوة الخامسة: صياغة خطط داعمة
733	17.3.6	العلاقة بين التخطيط والتنفيذ والرقابة
735	17.4	أنواع الخطط المستخدمة في المؤسسات
736	17.4.1	الخطط حسب التسلسل الهرمي للإدارة
737	17.4.2	الخطط حسب تكرار الاستعمال
737	17.4.3	الخطط حسب المدى الزمني
739	17.4.4	الخطط حسب النطاق التنظيمي
739	17.4.5	خطط الطوارئ
739	17.5	التخطيط وصياغة الأهداف
740	17.5.1	صياغة الهدف - كيف تنشأ أهداف المؤسسة؟
741	17.5.2	تعدد الأهداف والتسلسل الهرمي للأهداف
742	17.6	واقع التخطيط الرسمي في المؤسسات
743	17.6.1	هل التخطيط يعود بالنفع على المؤسسات حقاً؟

744	17.6.2	من المسؤول عن عملية التخطيط في المؤسسات؟
745	17.6.3	المتخصصون في التخطيط
748	17.7	تأثير التخطيط والرقابة على الموظفين
749	17.7.1	خصائص الأهداف التي تحفز الإنتاجية
751	17.7.2	سلبيات تحديد الأهداف
752	17.7.3	العلاقة بين تحديد الأهداف والرضا الوظيفي
753	17.7.4	إدارة الموظفين عن طريق تحديد الأهداف
754	17.7.5	الرقابة في المؤسسات
755	17.7.6	عملية الرقابة
755	17.7.7	حاجة المؤسسات إلى الرقابة
757	17.7.8	نموذج لخطوات عملية الرقابة
758	17.7.9	الاختلافات بين أنظمة الرقابة
758		ا. الأنظمة السيبرانية وغير السيبرانية
758		ب. تقسيمات الرقابة حسب الزمن
759	17.7.10	خصائص أنظمة الرقابة الفعالة
760	17.7.11	تأثيرات الرقابة على أعضاء المؤسسة
761		ا. التأثيرات الإيجابية
762		ب. التأثيرات السلبية
766	17.8	الإدارة بالأهداف: أسلوب للتخطيط والرقابة
767	17.8.1	نظرية الإدارة بالأهداف
768	17.8.2	نتائج الدراسات حول فعالية الإدارة بالأهداف
769	17.9	الموازنة بين أساليب التخطيط والرقابة القائمة على السيطرة والقائمة على المشاركة
773	17.10	المصطلحات الرئيسية
775	17.11	ملخص المخرجات التعليمية
775	17.11.1	أهمية التخطيط
775	17.11.2	عملية التخطيط
775	17.11.3	أنواع الخطط
776	17.11.4	التخطيط وصياغة الأهداف
776	17.11.5	واقع التخطيط الرسمي في المؤسسات

776	تأثير التخطيط والرقابة على الموظفين	17.11.6
777	الإدارة بالأهداف: أسلوب للتخطيط والرقابة	17.11.7
777	الموازنة بين أساليب التخطيط والرقابة القائمة على السيطرة وعلى المشاركة	17.11.8
778	أسئلة مراجعة للفصل	17.12
778	أنشطة تطبيقية للمهارات الإدارية	17.13
779	تدريبات على اتخاذ القرارات الإدارية	17.14
780	قضية للتفكير النقدي	17.15
781	الأسئلة	17.15.1
782	المصادر	17.16
782	مصادر إدارة التغيير - الاستعانة بالتكنولوجيا لزيادة كفاءة الأعمال	17.16.1
782	مصادر إدارة التغيير - تقنية البلوك تشين وإدارة تقلبات أسعار العملات	17.16.2
783	مصادر قضية للتفكير النقدي	17.16.3
<b>784</b>	<b>18. إدارة التكنولوجيا والابتكار</b>	
784	مقدمة	18.1
784	المخرجات التعليمية	18.1.1
789	أهمية إدارة التكنولوجيا والابتكار في الحاضر والمستقبل	18.2
797	تطوير التكنولوجيا والابتكار	18.3
800	المصادر الخارجية للتكنولوجيا والابتكار	18.4
802	المصادر الداخلية للتكنولوجيا والابتكار	18.5
804	المهارات الريادية المرتبطة بإدارة التكنولوجيا والابتكار	18.6
805	المهارات اللازمة لإدارة التكنولوجيا والابتكار	18.7
809	الاستعداد لمواكبة مستقبل التكنولوجيا والابتكار	18.8
810	المصطلحات الرئيسية	18.9
811	ملخص المخرجات التعليمية	18.10
811	أهمية إدارة التكنولوجيا والابتكار في الحاضر والمستقبل	18.10.1
811	تطوير التكنولوجيا والابتكار	18.10.2
812	المصادر الخارجية للتكنولوجيا والابتكار	18.10.3
812	المصادر الداخلية للتكنولوجيا والابتكار	18.10.4
812	المهارات الريادية المرتبطة بإدارة التكنولوجيا والابتكار	18.10.5

813	المهارات اللازمة لإدارة التكنولوجيا والابتكار	18.10.6
813	الاستعداد لمواكبة مستقبل التكنولوجيا والابتكار	18.10.7
813	أسئلة مراجعة للفصل	18.11
814	أنشطة تطبيقية للمهارات الإدارية	18.12
814	تدريبات على اتخاذ القرارات الإدارية	18.13
815	قضية للتفكير النقدي	18.14
816	الأسئلة	18.14.1
816	المصادر	18.15
816	مصادر المخرجات التعليمية	18.15.1
817	مصادر إدارة التغيير	18.15.2
817	مصادر الأخلاقيات في الحياة العملية	18.15.3
817	مصادر قضية التفكير النقدي	18.15.4
<b>818</b>	<b>19. المراجع</b>	
818	الفصل الأول	19.1
819	الفصل الثاني	19.2
820	الفصل الثالث	19.3
824	الفصل الرابع	19.4
828	الفصل الخامس	19.5
835	الفصل السادس	19.6
839	الفصل السابع	19.7
840	الفصل الثامن	19.8
842	الفصل التاسع	19.9
842	الفصل العاشر	19.10
844	الفصل الحادي عشر	19.11
844	الفصل الثاني عشر	19.12
854	الفصل الثالث عشر	19.13
863	الفصل الرابع عشر	19.14
866	الفصل الخامس عشر	19.15
867	الفصل السادس عشر	19.16

---

868	الفصل السابع عشر	19.17
873	الفصل الثامن عشر	19.18

## فهرس الأشكال

- الشكل 1: هوارد شولتز الرئيس التنفيذي لشركة ستاربكس وهو يتحدث بعد استلامه جائزة القيادة المتميزة في عالم الأعمال مصدر الصورة: رئيس هيئة الأركان المشتركة / فليكر / مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC BY 2.0) 56
- الشكل 2: توماس إف بريندرغاست رئيس هيئة النقل الحضري (MTA) في ولاية نيويورك وهو يتحدث أمام وسائل الإعلام. مصدر الصورة: هيئة النقل الحضري (MTA) في ولاية نيويورك / فليكر 58
- الشكل 3: الأدوار التي يلعبها المدبرون 59
- الشكل 4: التسلسل الهرمي لمستويات الإدارة 63
- الشكل 5: الاختلاف في المهارات المطلوبة للإدارة الناجحة حسب المستوى في التسلسل الهرمي 64
- الشكل 6: الذكاء العاطفي 78
- الشكل 7: القرارات عالية الانخراط وضعيفة الانخراط 80
- الشكل 8: عملية اتخاذ القرار 81
- الشكل 9: المؤسس والمدبر التنفيذي لشركة دانتى ديسبارت Risk Cooperative - مصدر الصورة: ستيف بووبريك / فليكر مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC BY 2.0) 85
- الشكل 10: شجرة القرار الأخلاقي 94
- الشكل 11: المحامي براين شنيل وهو يمارس دور المعارض في أحد اجتماعات الحاصلين على حق امتياز من شركة ماكدونالدز مصدر الصورة: حساب Mr. Blue MauMau / فليكر / مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC BY 2.0) 100
- الشكل 12: مايكل بوتر وهو يجري محادثة مع ثلاثة مستثمرين بارزين من القطاع العام والخاص (مصدر الصورة: حساب Shared Value Initiative / فليكر / مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC BY 2.0) 112
- الشكل 13: شريعة حمورابي هي شريعة قديمة محفوظة جيّدًا، وقد وُضعت بين 1810 ق.م و1750 ق.م في بابل القديمة مصدر الصورة: غابرييل بارني / فليكر / مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC BY 2.0) 116
- الشكل 14: مخطط جانت 126
- الشكل 15: مصنع هوثورن - مصدر الصورة: فليكر، هذا العمل يندرج تحت الملك العام الخاص بالولايات المتحدة لأنه نُشر في الولايات المتحدة بين عامي 1923 و1977 دون إشعار بحقوق النشر

- 140 الشكل 16: الإدارة الحديثة
- 151 الشكل 17: عوامل بيئة العمل الخارجية
- الشكل 18: جيف بيزوس - مصدر الصورة: سام تشرشل / فليكر / مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC BY 2.0)
- 152 الشكل 19: مقتبس من الدراسة "Characteristics of organizational environments of uncertainty" المنشورة في مجلة "1972", "American Science Quarterly", مجلد 17 (سبتمبر), ص 313-327؛ ومقتبس من كتاب "Organizational Theory and Design". تأليف: ريتشارد دافت، النسخة 12، ص 151. الناشر: سينجاج ليرنينج، مايسن، أوهايو.
- 156 الشكل 20: الهياكل التنظيمية الميكانيكية والعضوية
- 159 الشكل 21: تطوُّر الهياكل التنظيمية، مقتبس من كتاب "Organizational Theory and Design" ومن الدراسة "Hitting the Sweet Spot Between Specialization and Integration in Organizational Design"
- 161 الشكل 22: الهيكل الوظيفي
- 162 الشكل 23: الهيكل القطاعي
- 163 الشكل 24: الهيكل الجغرافي
- 164 الشكل 25: مبنى شركة IBM في الصين - مصدر الصورة: حساب Cory Denton / فليكر مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC BY 2.0)
- 165 الشكل 26: الهيكل المصفوفي
- 166 الشكل 27: هيكل فرق العمل المتشابكة
- 167 الشكل 28: الهيكل الافتراضي
- 169 الشكل 29: الشركات التي تتبنَّى نظام الاقتصاد التشاركي مثل شركة Airbnb وشركة أوبر قد زادت المنافسة مصدر الصورة: Grid Engine / فليكر / مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC BY 2.0)
- 170 الشكل 30: نموذج الأنظمة المفتوحة في المؤسسات
- 171 الشكل 31: الأبعاد الداخلية للمؤسسة
- 172 الشكل 32: نموذج ماكينزي
- 173 الشكل 33: العلاقة بين الأبعاد الداخلية للمؤسسة وبيئة العمل الخارجية
- 174 الشكل 34: عمليات شركة مكدونالدز- مصدر الصورة: والتر ليم / فليكر / مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC BY 2.0)
- 174

- الشكل 35: الهيكل التنظيمي لشركة أمازون  
175
- الشكل 36: نموذج القيم المتنافسة (مقتبس من كتاب "Diagnosing and Changing Organizational Culture". تأليف: كيم كامپرون وروبرت كوين، الناشر: أديسون-ويسلي)  
177
- الشكل 37: نموذج لتصنيف مستويات الأخلاق - مقتبس من كتاب "Policies and persons: A casebook in business ethic". تأليف: جون ماثيوز وكينيث غودباستر ولورا ناش، 1985. ص 509.  
الناشر: ماكجرو هيل، نيويورك  
195
- الشكل 38: الرئيس التنفيذي لمؤسسة تسلا وسبيس إكس إيلون ماسك أثناء إحدى مؤتمرات تيدكس مصدر الصورة: ستيف جيرفيتسون/ فليكر/ مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC BY-ND 2.0)  
196
- الشكل 39: التوافق المؤسسي الاستراتيجي - المصدر: جوزيف وايس، © 2014  
205
- الشكل 40: روبرت سيالديني - مصدر الصورة: ديف دوجديل / فليكر / مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC BY-ND 2.0)  
209
- الشكل 41: الدور التكاملي المهم لثقافة المؤسسة  
214
- الشكل 42: أحد منتجات شركة هاسبرو في استعراض عيد الشكر في مدينة نيويورك - مصدر الصورة: حساب rowenphotography / فليكر / مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC BY-ND 2.0)  
218
- الشكل 43: علاقة أصحاب المصلحة بالشركة - مقتبس من كتاب "Strategic management: A Stakeholder approach" بإذن من المؤلف إدوارد فريمان  
220
- الشكل 44: القضايا المرتبطة بإدارة أصحاب المصلحة في الشركات متعددة الجنسيات  
223
- الشكل 45: دفعات الاستثمار الأجنبي المباشر من البلدان الأخرى (بناءً على: الأونكتاد ، 2016 ، تقرير الاستثمار العالمي ، 2016).  
243
- الشكل 46: قطار تابع لشركة CEMEX المكسيكية المتخصصة في تصنيع الاسمنت والخرسانة - مصدر الصورة: سام تشرشل/ فليكر مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC BY 2.0)  
244
- الشكل 47: معدلات نمو وتغلغل الإنترنت (% من السكان الذين لديهم إمكانية الوصول إلى الإنترنت) استنادًا إلى [www.Internetworldstats.com](http://www.Internetworldstats.com)  
246
- الشكل 48: مستويات التفاوت الاجتماعي (المصدر: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/%20rankorder/2172rank.html>)  
263

- الشكل 49: ديانات العالم - المصدر:
- <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2017/04/05/christians-remain-worldslargest-religious-group-but-they-are-declining-in-europe>
- 264
- الشكل 50: سيارة تويوتا بريوس الكهربائية الهجينة - مصدر الصورة: حساب Mariordo59 / فليكر
- 272
- مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC BY 2.0)
- الشكل 51: الأسباب التي تدعو إلى الدخول في تحالفات استراتيجية - المصدر: PWC، 2015، "Courting China Inc: Expectations, pitfalls, and success factors of Sinoforeign business partnerships in China"،
- [http://www.pwccn.com/webmedia/doc/635705701963346674\\_china\\_joint\\_venture.pdf](http://www.pwccn.com/webmedia/doc/635705701963346674_china_joint_venture.pdf)
- 281
- الشكل 52: إيلون ماسك - المؤسس والرئيس التنفيذي لشركة تسلا - مصدر الصورة: ستيف جورفتسون / فليكر مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC BY 2.0)
- 307
- الشكل 53: الممثل أشتون كوتشر - مصدر الصورة: حساب TechCrunch / فليكر مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC BY 2.0)
- 312
- الشكل 54: نسب مساهمة المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الناتج المحلي الإجمالي - المصدر: قاعدة بيانات المنشآت الصغرى والصغيرة والمتوسطة، مؤسسة التمويل الدولية، 2014
- 313
- الشكل 55: نسب مساهمة المشاريع الصغيرة والمتوسطة في تشغيل اليد العاملة في القطاع الرسمي في بعض الدول العربية المصدر: قاعدة بيانات المنشآت الصغرى والصغيرة والمتوسطة، مؤسسة التمويل الدولية، 2014
- 314
- الشكل 56: إحصائيات حول المشاريع الصغيرة والمتوسطة في بعض الدول العربية - المصدر: المعهد العربي للتخطيط في الكويت، "نظم الدعم المؤسسي للمشاريع الصغيرة والمتوسطة"
- 316
- الشكل 57: طلاب جامعة إسكس - مصدر الصورة: University of Essex / فليكر مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC BY 2.0)
- 322
- الشكل 58: رائد الأعمال دايموند جون مؤسس شركة FUBU - مصدر الصورة: Baldwin Wallace
- 325
- University / فليكر مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC BY 2.0)
- الشكل 59: المركز العام الأمريكي American General Center هو مجمّع يضم العديد من المباني المكتبية في مدينة هيوستن بولاية تكساس الأمريكية ومكاتب لشركة أكسنتر - مصدر الصورة:
- 350
- حساب Ken Luncd / فليكر مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC BY-SA 2.0)
- 353
- الشكل 60: عناصر تحليل SWOT

- 356 الشكل 61: عناصر بيئة العمل
- 357 الشكل 62: نموذج PESTEL لتحليل البيئة الخارجية
- 363 الشكل 63: القوى التنافسية الخمسة لبورتر
- الشكل 64: قائمة طعام يوفّرها أحد مطاعم شركة ماكدونالدز لمساعدة الزبائن على اختيار الوجبات التي يريدونها بسرعة والحصول عليها مباشرة من شباك تسليم الطلبات دون الخروج من السيارة
- 365 الشكل 65: مثال على سلسلة القيمة
- 368 الشكل 66: تحليل VIRO الذي يستخدم في تقييم موارد وإمكانيات الشركة
- 369 الشكل 67: منطقة تحميل الركاب على متن سيارات تشارك الركوب في مطار مونتريال الدولي. مصدر الصورة: حساب Quinn Dombroski / فليكر. مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC BY-NC)
- 371 (2.0)
- الشكل 68: أربطة ألواح التزلج على الجليد باهظة الثمن التي توفّرها شركة Flux - مصدر الصورة:
- حساب Ted and dani Percival / فليكر/ مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC BY 2.0) 375
- 376 الشكل 69: المجموعات الاستراتيجية في قطاع البيع بالتجزئة
- الشكل 70: موديل 3 من شركة تسلا - مصدر الصورة: حساب Brian Doyle / فليكر مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC BY 2.0) 388
- الشكل 71: تشبه هوانج المؤسس والمدير التنفيذي لشركة Boxed - مصدر الصورة: الموقع الإلكتروني Boxed.com مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC BY 2.0) 392
- 394 الشكل 72: دورة عملية الإدارة الاستراتيجية
- 396 الشكل 73: بعض الأسئلة التي يمكن الإجابة عنها عن طريق التحليل الاستراتيجي
- 398 الشكل 74: مثال على صياغة هدف استراتيجي لشركة ديزني بناءً على الرؤية والرسالة
- 400 الشكل 75: مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية
- 405 الشكل 76: مقارنة بين أسعار الأسهم لكل من أمازون وبست باي ومايسيز
- الشكل 77: متجر تابع لشركة مايسيز والذي يوجد وسط مدينة ميامي - مصدر الصورة: حساب Phillip Pessar / فليكر مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC BY 2.0) 406
- 407 الشكل 78: الأهداف الذكية (SMART)
- 408 الشكل 79: عملية التخطيط
- 409 الشكل 80: التنسيق من متطلبات عملية التخطيط
- 411 الشكل 81: مستويات التخطيط الاستراتيجي
- 428 الشكل 82: التنظيم الرسمي

- 429 الشكل 83: التنظيم غير الرسمي
- 437 الشكل 84: دورة حياة المؤسسة
- الشكل 85: سائق تابع لخدمة Uber Eats - مصدر الصورة: حساب bfishshadow / فليكر مستخدمة  
439 تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC BY 2.0)
- الشكل 86: مبنى شركة IBM في الصين - مصدر الصورة: حساب bfishshadow / فليكر مستخدمة  
444 تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC BY 2.0)
- 447 الشكل 87: ملخّص نموذج لوين للتغيير
- 449 الشكل 88: ملخّص نموذج كوتر للتغيير
- 451 الشكل 89: مقارنة بين نموذج لوين ونموذج كوتر
- 470 الشكل 90: مراحل تطور وظيفة الموارد البشرية
- 485 الشكل 91: نموذج المكافآت الإجمالية وفق جمعية WorldatWork
- الشكل 92: معرض الوظائف المُقام في كلية دوبيج - مصدر الصورة: حساب Taavi Burns / فليكر  
489 مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC BY 2.0)
- الشكل 93: جهاز محاكاة الطيران لطائرة بوينج 737 - مصدر الصورة: حساب Michael Coghlan / فليكر  
495 مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC BY 2.0)
- 512 الشكل 94: توزّع القوّة العاملة بالمقارنة مع العرق في الولايات المتّحدة الأمريكيّة
- 513 الشكل 95: توزّع القوّة العاملة بالمقارنة مع الجنس في الولايات المتّحدة الأمريكيّة
- 514 الشكل 96: تامارا جونسون Tamara Johnson - حقوق الصورة: تامارا جونسون (CC BY 2.0)
- 520 الشكل 97: التغيّر في التعداد السكّاني الأمريكيّ تبعًا للعمر
- 523 الشكل 98: إدارة التنوّع الثقافيّ
- الشكل 99: موظّفو المصرف يشاهدون عرضًا تقديميًا عرض The Disability Awareness Players  
526 للموظّفين في Northern Trust. حقوق الصورة: منظمة J's List برخصة (CC BY 2.0)
- الشكل 100: منظورات التنوّع في العمل (المصدر: مقتبس من J Ely, Robin و David A. Thomas  
"Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group  
processes and outcomes." Administrative science quarterly. 46.2 (2001): 229-273  
537
- 554 الشكل 101: جو مادون (Joe Maddon)، وهو مدير فريق البيسبول الذي يُسمّى شيكاغو كابز
- 556 الشكل 102: عملية القيادة

- الشكل 103: وُجِّهت أوركسترا نيويورك الفيلهارمونية التي أدارها المخرج الموسيقي آلان جيلبرت شكرًا خاصًا في قاعة الجمعية العامة للأمم المتحدة للأمين العام بان كي مون تقديرًا لولايته التي استمرت 10 سنوات. يُعدُّ جيلبرت القائد الرسمي لأوركسترا نيويورك الفيلهارمونية. 556
- الشكل 104: العلاقة بين قوة القائد والأتباع 564
- الشكل 105: نموذج تانينباوم وشميت - المصدر: مقتبس من "How to choose a leadership pattern"، تانينباوم وشميت، 1971. مجلة هارفارد بزنس ريفيو، ص 167 565
- الشكل 106: سلوك القائد واستخدامه للسلطة - المصدر: مقتبس من الدراسة "The case for directive leadership" جان موجيك وبرنارد رايمان، 1987 566
- الشكل 107: جيف بيزوس - المؤسس والرئيس التنفيذي لشركة أمازون 568
- الشكل 108: الشبكة الإدارية لبليك وموتون - المصدر: مقتبس من كتاب "The Power to Change" راشيل ماكي وبروس كارلسون، 1999. ص 16 576
- الشكل 109: نموذج فيدلر - المصدر: مقتبس من "Leadership and effective management"، فريد فيدلر ومارتن كيمرز، 1974 579
- الشكل 110: نموذج المسار نحو الهدف 582
- الشكل 111: ترافيس كالانيك الرئيس التنفيذي لشركة أوبر 590
- الشكل 112: جدول مهارات المدير 600
- الشكل 113: مُحدِّدات الأداء 608
- الشكل 114: توم برادي Tom Brady - حقوق الصورة: Brook Ward/ flickr/ (CC BY 2.0) 609
- الشكل 115: عمال مترو نيويورك حاملين لافتة طبَّقت هيئة النقل في مدينة نيويورك حقوق الصورة: Patrick Cashin/ flickr/ (CC BY 2.0) 616
- الشكل 116: متظاهر في سياتل حاملاً لافتة - حقوق الصورة: Adrenalin Tim /flickr/ (CC BY 2.0) 620
- الشكل 117: هرم ماسلو للاحتياجات المصدر: مبني على كتاب (A theory of human motivation) لصاحبه (A. H. Maslow). Psychological Bulletin 50:370-396. 621
- الشكل 118: نظريّة ERG لألدرفر 622
- الشكل 119: إشباع حاجات البقاء والانتماء والنموّ 623
- الشكل 120: جايمي ديمون (Jamie Dimon) المدير التنفيذي في JP Morgan Chase، حقوق الصورة: Stefan Chow/ flickr/ (CC BY 2.0) 624

- الشكل 121: عمال يرتّبون البيض عامل يرتّب البيض في رفوف أحد المحلّات. فكّر في العلاقة بين طارق وأحمد عند تفاعلها حول تسريع عمليّة الترتيب. ما الخطأ الذي يمكن أن يحدث؟ حقوق الصورة: Alex Barth/ flickr/ (CC BY 2.0) 630
- الشكل 122: مقارنة نظريّة الإنصاف 632
- الشكل 123: عمليّة تحديد الهدف 638
- الشكل 124: نظريّة التوقّع للدفاعيّة. تعبّر تخ عن تكافؤ المخرج. سيختار الفرد المجهود المترافق مع أعلى طاقة. 642
- الشكل 125: مجموعة عمل ماليّة - حقوق الصورة: thetaxhaven /flickr / (CC BY 2.0) 663
- الشكل 126: نموذج تاكمان لتطوّر المجموعات 667
- الشكل 127: مرحلة التصارع يعيق الصراع المطوّل على القيادة تقدّم الفريق في هذه المرحلة. يمكن أن تصادف مثل هذه الحالة في دراستك إن طُلب منكم تشكيل فرق لإنجاز وظيفة ما. حقوق الصورة: Gerald R. Ford School of Public Policy/ flickr/ (CC BY 2.0) 667
- الشكل 128: منحى أداء الفريق 668
- الشكل 129: مثلث العلاقات 672
- الشكل 130: الاستجابات للخلاف 675
- الشكل 131: نموذج التواصل الأساسيّ 692
- الشكل 132: لغة الجسد ضمن اجتماع يمكن أن ترسل لغة جسدك رسائل معيّنة خلال الاجتماعات حقوق الصورة: Amtec Photos/ Flickr (CC BY 2.0) 696
- الشكل 133: أنماط التواصل الإداريّ 696
- الشكل 134: الاتصالات غير الرسميّة في المؤسسات حقوق الصورة: Exeter/ flickr (CC BY 2.0) 698
- الشكل 135: القراءة والكتابة والتحدّث والاستماع: مساهمتهم في إيجاد المعنى 703
- الشكل 136: الخطابة العامّة هي مهارة مخيفة ولكن ضروريّة للمديرين حقوق الصورة: Mike Mozart/ flickr (CC BY 2.0) 705
- الشكل 137: رئيسة الوزراء البريطانية السابقة تيريزا ماي - مصدر الصورة: حساب Arno Mikkor /flickr (CC BY 2.0) 727
- الشكل 138: عملية التخطيط - المصدر: مقتبس من كتاب "Principles of management: An analysis of managerial functions"، هارولد كونتز وسيريل أودونيل، 1972. ص 113 728
- الشكل 139: مثال عن تسلسل الخطط التنظيمية 729

- الشكل 140: أوراق الملاحظات (Post-it) التي تُنتجها شركة 3M - مصدر الصورة: حساب Kevin  
730 /Wen فليكر مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC BY 2.0)
- الشكل 141: دورة ديمنج  
734
- الشكل 142: برج تلفزيون (سابورو) - مصدر الصورة: حساب Arjan Richerter /فليكر مستخدمة  
738 تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC BY 2.0)
- الشكل 143: رفوف موضوع عليها أقراص تايد (Tide Pods) - مصدر الصورة: حساب Mike Mozart /  
748 فليكر مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC BY 2.0)
- الشكل 144: تأثيرات تحديد الأهداف على أداء الأفراد  
750
- الشكل 145: نموذج لوضع الأهداف  
751
- الشكل 146: عوامل الالتزام بالهدف - مقتبس من EA Locke و GP Latham و M. Erez. 1988.  
محددات الالتزام بالهدف. Academy of Management Review 13:28. حقوق الطبع والنشر لعام  
1998 بواسطة Academy of Management. - تم إعادة إنتاجه بإذن من Academy of  
Management بتنسيق Textbook عبر حقوق الطبع والنشر مركز التخليص ؛ من إيريز و PC Earley.  
751 1987. تحليل مقارنة لتحديد الأهداف عبر الثقافات. مجلة علم النفس التطبيقي 72: 658-665
- الشكل 147: العلاقة بين الأداء ومستوى الطموح والرضا الوظيفي  
753
- الشكل 148: الحاجة إلى الرقابة  
756
- الشكل 149: نموذج الرقابة التقليدية  
757
- الشكل 150: شركة أوتيكون (Oticon building) - مصدر الصورة: حساب News Oresund /فليكر  
760 مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC BY 2.0)
- الشكل 151: تأثيرات الإدارة بالأهداف على الموظفين  
766
- الشكل 152: عملية الإدارة بالأهداف  
767
- الشكل 153: سفينة (ميرسك لاين) - مصدر الصورة: حساب Kees Torn /فليكر مستخدمة تحت  
770 رخصة المشاع الإبداعي (CC BY 2.0)
- الشكل 154: تعريفات التكنولوجيا والابتكار  
789
- الشكل 155: إدارة التكنولوجيا  
790
- الشكل 156: إدارة الابتكار  
791
- الشكل 157: شركة إيديو (IDEO) - مصدر الصورة: حساب David Armano /فليكر مستخدمة تحت  
796 رخصة المشاع الإبداعي (CC BY 2.0)
- الشكل 158: أنشطة إدارية مهمة لإدارة التكنولوجيا والابتكار  
798

- الشكل 159: طرق تطوير تقنيات وابتكارات جديدة
- الشكل 160: بن فريد Ben Fried مدير قسم تكنولوجيا المعلومات في شركة جوجل- مصدر الصورة:  
حساب Enterprise 2.0 Conference / فليكر/ مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC BY)
- 807 (2.0)
- الشكل 161: المهارات اللازمة لإدارة التكنولوجيا والابتكار
- 808

## فهرس الجداول

88	الجدول 1: ملخص الأساليب التي قد تساهم في تحسين عملية اتخاذ القرارات الفردية
92	الجدول 2: المغالطات المنطقية الشائعة
101	الجدول 3: ملخص الأساليب التي قد تساهم في تحسين عملية اتخاذ القرارات الجماعية
115	الجدول 4: مراحل تطور الفكر الإداري
125	الجدول 5: مبادئ الإدارة العلمية
	الجدول 6: الشركات الأكثر أخلاقية في العالم - المصدر: مقتبس من معهد إيثيسفير عام 2017،
206	<a href="https://www.worldsmoethicalcompanies.com/honorees">https://www.worldsmoethicalcompanies.com/honorees</a>
248	الجدول 7: نظرية هوفستد للأبعاد الثقافية
250	الجدول 8: المظاهر المرتبطة بمسافة السلطة
251	الجدول 9: المظاهر المرتبطة بالفردية
252	الجدول 10: المظاهر المرتبطة بتجنب عدم اليقين
254	الجدول 11: المظاهر المرتبطة بالذكورة
256	الجدول 12: مجموعات الدول
257	الجدول 13: مجموعات الدول وأنماط القيادة المفضلة
258	الجدول 14: الصفات والسلوكيات المقبولة وغير المقبولة عالمياً
268	الجدول 15: عبارات تدل على تمتع الفرد بالذكاء الثقافي
278	الجدول 16: أوهام عن عملية التصدير والحجج التي تدحضها
285	الجدول 17: عوامل نجاح الشركات عالمية النشأة
	الجدول 18: الأثر الاقتصادي للشركات الصغيرة (المصدر: مؤسسة SBA الأمريكية،
300	<a href="https://www.sba.gov">https://www.sba.gov</a> )
304	الجدول 19: هل أنت مستعد لكي تكون رائد أعمال؟
305	الجدول 20: إحصائيات عن الشركات المملوكة للأقليات في الولايات المتحدة
	الجدول 21: تعريف المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالدول العربية - المصدر: صندوق النقد العربي
315	2017 ، "نتائج استبيان بيئة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية"
	الجدول 22: النسب المئوية للشركات الصغيرة القائمة بناء على عدد الموظفين- المصدر: حسابات
318	مؤسسة كوفمان بناءً على إحصائيات "Business Dynamics Statistics" السنوية، نوفمبر 2016
319	الجدول 23: الأمور التي ينبغي الالتفات إليها قبل بدء المشروع

320	الجدول 24: رواد أعمال ناجحين
322	الجدول 25: العناصر الأساسية لخطة العمل
326	الجدول 26: عقد صفقة رائعة
370	الجدول 27: الموارد والإمكانيات الخاصة بشركة ستاربكس
370	الجدول 28: نظرية هوفستد للأبعاد الثقافية
395	الجدول 29: أمثلة على عبارات الرؤية والرسالة
401	الجدول 30: تحويل الاستراتيجيات الكبرى إلى أهداف وإجراءات
414	الجدول 31: إجراءات مختلفة لتطبيق استراتيجية التميز وطرق لقياس الأداء وتقييم النتائج
432	الجدول 32: عناصر الهيكل التنظيمي وعلاقتها بالتنوع الميكانيكي والعضوي
475	الجدول 33: قوانين العمل الفيدرالية وفقا لعدد الموظفين
490	الجدول 34: عملية توظيف كبار المسؤولين التنفيذيين
492	الجدول 35: مصفوفة الأداء والإمكانيات الكامنة
511	الجدول 36: أشكال التنوع
531	الجدول 37: القوانين الأساسية الحامية للتنوع
585	الجدول 38: بدائل ومُثَبِّطات السلوكيات القيادية
613	الجدول 39: أمثلة من قائمة الاحتياجات لمواري
628	الجدول 40: النظريات المنهجية للدافعية
635	الجدول 41: مثال عن نتائج عدم الإنصاف
682	الجدول 42: تقييم ذكائك الثقافي
735	الجدول 43: أنواع الخطط المستخدمة في المؤسسات
741	الجدول 44: أهداف شركة هيوليت باكارد
761	الجدول 45: تأثيرات الرقابة على أعضاء المؤسسة
799	الجدول 46: مزايا وعيوب أساليب تطوير التكنولوجيا والابتكار

مستقل  
mostaql.com

وظف أفضل المستقلين لإنجاز أعمالك عن بعد من خلال  
أكبر منصة عمل حر بالعالم العربي

أضف مشروعك الآن

# تمهيد

تدخل الإدارة مختلف مناحي الحياة، فهي استغلال الموارد والأشخاص لتنفيذ عمليات ومهام معينة بغية تحقيق أهداف محددة، ورغم بساطة التعريف إلا أنها في الواقع أكبر وأعمق بكثير، إذ تتطلب الإدارة إجراء عمليات التخطيط والتحليل وتوافر مهارات التواصل على الأقل لتحقيق الأهداف.

عمل مؤلفو هذا الكتاب على تجهيز جدول المحتويات لمعالجة موضوعين رئيسيين وهما:

- ما هي المتغيرات التي تؤثر على كيف ومتى وأين ولماذا يؤدي المديرون وظائفهم؟
- ما هي النظريات والتقنيات التي يستخدمها المديرون الناجحون في مجموعة متنوعة من المستويات التنظيمية لتحقيق الأهداف وتجاوزها بفعالية وكفاءة طوال حياتهم المهنية؟

هذا الكتاب مترجم عن الكتاب [Principle of Management](#) لمجموعة من المؤلفين وهو أحد منشورات OpenStax بإشراف جامعة Rice، ويغطي العديد من مجالات الإدارة مثل إدارة الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية، وكذلك المجالات السلوكية مثل التحفيز. ونظرًا لأن الإدارة تخصص واسع وكبير ولا يمكن لأي شخص أن يكون خبيرًا في جميع مجالات الإدارة لذلك عمل مجموعة كبيرة ومتنوعة من مختصي الإدارة بمجالاتها المختلفة على تأليف فصول هذا الكتاب، كلٌّ بحسب اختصاصه.

لذلك، قد تجد بعض المواضيع ذات حساسية معينة تجاه الأفكار السياسية والمعتقدات الدينية بحسب رؤية كل كاتب ونظرة للموضوع، وقد بذلنا في أكاديمية حسوب جهدنا لتحرير بعض الفقرات والتصرف بها أو تبديلها بالكامل والتي لا تتناسب مع أفكار وآراء ومعتقدات مجتمعنا العربي قدر الإمكان، ولهذا أيضًا ننوه أن أكاديمية حسوب قررت ترجمة الكتاب بغض النظر عن بعض الأفكار المطروحة لأغراض تعليمية بطريقة محايدة دون تأييد لأي فكرة ذات حساسية معينة مذكورة ضمن نسخة الكتاب.

كما بذلنا جهدنا أيضًا في أكاديمية حسوب في إضافة أي إحصائيات أو بيانات أو قوانين مقابلة لبعض الفقرات تخص عالمنا العربي ولكن لم نشم كل شيء، لذا ضع في بالك أن الكتاب يركز كثيرًا على الولايات المتحدة وقوانينها وشركاتها حيث كُتبت النسخة الأصلية وحيث المؤلفون.

## حول الكتاب

يبدأ كل فصل من الكتاب بفقرة استكشاف الوظائف الإدارية التي تتناول مديرًا أو شركة ما من ناحية إجراءاتها المتخذة لشرح موضوع الفصل العام. كما يمكن للقراء أو الطلاب اختبار أنفسهم أو مدى فهمهم عن طريق الإجابة على الأسئلة المتوزعة بعد كل فقرة وفي نهاية الفصل.

يتضمن الكتاب المئات من الأمثلة الواقعية حتى لا تكون مواد الكتاب جافة وصعبة الفهم ولإضافة المزيد من الديناميكية والشمولية في فهم المواضيع المطرحة في فقرات مسائل التفكير النقدي والأسئلة المتعلقة بها. كما نشرح أسس الممارسات الأخلاقية التي يجب أن تتسم بها مسيرة عمل الشركات والمؤسسات أثناء سعيها لتحقيق النجاح. وتتناول فقرات إدارة التغيير الاستراتيجية التي اتبعتها الشركات لتجاوز المحن والاضطرابات التي عصفت بها، والتي سببتها مجموعة من الظروف والقوى الاقتصادية والاجتماعية والتنفسية والتكنولوجية.

بينما نتحدث ضمن فقرات القيادة الإدارية عن مبادرة القادة بالعمل، وتحفيزهم للمنظمات وتقديمهم التوجيهات، وبنائهم للروح المعنوية، ومنهم إحساسًا بالثقة داخل المنظمة وأصحاب المصلحة الخارجيين، وذلك للمساعدة على زيادة الكفاءة وتحقيق الأهداف التنظيمية.

نسلط الضوء في فقرات الاستدامة والإدارة المسؤولة على المعرفة والمهارات والأدوات والوعي الذاتي المطلوبة ليكون المدير مسؤولًا اجتماعيًا، بغية منح القارئ رؤية واضحة حول كيفية قيام المديرين بتضمين الممارسات المسؤولة في حياتهم المهنية.

## الفئة المستهدفة

الكتاب مهم للمهتمين بدراسة علوم الإدارة ومبادئها ويقدم فكرة شاملة حول الإدارة، إذ يشرح طبيعة مهنة الإدارة ووظيفتها، كما يبحر في الأحداث التاريخية المتعلقة بها، ويتطرق بالتفصيل لهيكلية وعمل المنظمات والشركات والمؤسسات، وكل ما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي والمفاهيم التنظيمية والأخلاقية والثقافية.

عمومًا الفئة المستهدفة من هذا الكتاب هي:

- المديرين الحاليين بمخلف مستويات مناصبهم ومواقعهم ومجالات عمل الشركات أو المؤسسات التي يعملون فيها.
- الطلاب الجامعيين وطلاب المعاهد الرسمية والخاصة الذين يدرسون مجال الإدارة وإدارة الأعمال.

- الموظفون الطموحون الذين يتطلعون إلى الترقي لمنصب إداري في المؤسسات أو الشركات التي يعملون فيها.
- رواد الأعمال الذين هم بصدد بدء مشاريعهم وفي مرحلة التكوين والإنشاء والتوظيف.

## حول المراجع

تضمن الكتاب الأصلي مئات المراجع والمصادر لكتابة الفصول وأضيف معظمها في الكتاب الأصلي مباشرة أسفل كل فقرة ما جعل تجربة القراءة سيئة، لذلك نقلنا مصادر الفقرات المميزة إلى نهاية كل فصل وتركنا المصادر العامة ضمن متن الفصل إلى فصل المراجع في نهاية الكتاب عبر الترقيم والتقسيم المعتمد. وستجد أيضًا في المصادر العربية التي اعتمدنا عليها في الإضافة على الكتاب والتصرف ببعض فقراته.

## المساهمة

يرجى إرسال بريد إلكتروني إلى [academy@hsoub.com](mailto:academy@hsoub.com) إذا كان لديك اقتراح أو تصحيح على النسخة العربية من الكتاب أو أي ملاحظة حول أي مصطلح من المصطلحات المستعملة. إذا ضمنت جزءًا من الجملة التي يظهر الخطأ فيها على الأقل، فهذا يسهل علينا البحث، وتعد إضافة أرقام الصفحات والأقسام جيدة أيضًا.

محمد زاهر شلار

(رحمه الله)



أكبر موقع توظيف عن بعد في العالم العربي

أعلن عن وظائفك الشاغرة وابدأ بتوظيف  
أفضل الكفاءات عن بعد

أضف وظيفة الآن

# 1. طبيعة عمل المديرين والأدوار التي

## يؤدونها

### 1.1 مقدمة

#### 1.1.1 المخرجات التعليمية

ينبغي عليك أن تكون قادرًا على الإجابة عن الأسئلة الآتية بعد قراءتك لهذا الفصل:

1. لماذا يقوم المديرين في سبيل مساعدة المؤسسات على تحقيق أعلى مستويات الأداء؟
2. ما هي الأدوار التي يؤدّيها المديرين في المؤسسات؟
3. ما هي الخصائص التي يمتاز بها المديرين الفعّالون؟

## استكشاف المهون الإدارية

حسناً، أنت تدرس هذه المادة الدراسية وربما تكون قد فكرت حياح ما ستتناوله هذه المادة أو قد تناقشت مع الآخرين بخصوص ذلك، ومن المرجح أن يكون لديك بعض التصورات المسبقة عما تتمحور حوله الإدارة. يجب عليك أن تدير وقتك وأن تحدد مقدار الوقت الذي ستكرسه لمذاكرة دروس الإدارة والمحاسبة مثلاً. قد تكون تعمل في وظيفة صيفية أو وظيفة بدوام جزئي وينبغي عليك خلالها تقديم معلومات أو تقارير إلى مديرك، أو قد تكون تابعت تقاريرًا إخبارية عن المديرين الناجحين من أمثال جيف بيزوف مدير شركة أمازون أو شيريل سانديبرج مديرة العمليات في فيسبوك وترغب في معرفة ما الذي جعلهم ناجحين لكي تتمكن من محاكاة ممارساتهم في مسيرتك المهنية، أو قد يكون لديك انطباعاً (غير صائب) بأن الإدارة في الأساس هي مجرد أمر بديهي وأنك في الواقع لست بحاجة إلى دراسة هذه المادة، غير أنه يتوجب عليك ذلك لكي تحصل على الدرجة العلمية.

قد يكون تخصصك الدراسي هو المحاسبة أو التسويق وتدرس هذه المادة لأنها من متطلبات إتمام دراستك وحصولك على الدرجة العلمية، ولكنك تظن أنك لن تحتاج مطلقاً إلى ما ستدرسه خلالها في حياتك المهنية لأنك لا تنوي التقدم للحصول على وظائف في مجال الموارد البشرية بعد تخرجك. إذا كنت تعتقد ذلك، فأنت مخطئ تماماً، إذ أن ما ستجنيه من هذه المادة الدراسية سيكون قيمًا مهما كان منصبك الوظيفي - سواء كنت فردًا مساهمًا أو قائدًا لمشروع أو صاحب منصب في مستوى الإدارة الوسطى أو العليا أو غير ذلك. إذا كانت الوظيفة الأولى التي ستحصل عليها بعد التخرج من الكلية أو الجامعة هي وظيفة محاسب أو وظيفة مندوب مبيعات أو أي وظيفة أخرى تستهدف الخريجين الجدد، فألك ستضمن الأدوار التي يقوم بها مديروك المسؤولون عنك مباشرة أو الذين يتولون مناصب الإدارة العليا في المؤسسة، بالإضافة إلى التصرفات والإجراءات التي ستجعلك تنال العرفان والتقدير. تمنياتي لك بالتوفيق!

ستخبرك معظم كتب الإدارة - مثلها مثل هذا الكتاب - أن المديرين يقضون أوقاتهم في التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والتنسيق وإعداد التقارير والرقابة. لا تصف هذه الأنشطة في الحقيقة ما يقوم به المديرون وفقًا لما اكتشفته الأستاذة جين هاناواي في دراستها حول المديرين في أماكن العمل<sup>(1)</sup>؛ بل - في أحسن الأحوال - يبدو أن هذه الأنشطة تصف أهدافًا مبهمة يسعى المديرون إلى تحقيقها باستمرار. لكن العالم الحقيقي ليس بتلك البساطة؛ فالعالم الذي يعمل فيه معظم المديرين كأنه "تيار مضطرب ومحموم من الأنشطة المتواصلة."<sup>(2)</sup>

## 1.2 بماذا يقوم المحيرون؟

### بماذا يقوم المديرون في سبيل مساعدة المؤسسات على تحقيق أعلى مستويات الأداء؟

المديرون في عملٍ مستمر، ومما يدلُّ على ذلك إشارة جميع الدراسات عن المديرين تقريبًا إلى أنهم "في تنقل شبه دائم من مهمة إلى أخرى وأنهم يغيرون محور اهتمامهم لكي يتجاوبوا مع القضايا عندما تطرأ، وينخرطون في عدد كبير من المهام التي تتميز بقصر مدتها"<sup>(3)</sup>. لقد راقب خبير الإدارة هنري منتسبرغ عددًا من المديرين التنفيذيين وهم يعملون حتى يحصل على بعض المعلومات حول ما يقومون به وكيفية قضائهم

لأوقاتهم، ووجد -على سبيل المثال- أنَّهم يتواصلون مع غيرهم بمعدل 36 مرة كتابيًا و16 مرة لفظيًا في اليوم الواحد، وتتناول كل عملية تواصل تقريبًا قضية مختلفة عن الأخرى، وتكون معظمها موجزة وتستغرق أقل من 9 دقائق.<sup>(4)</sup>

أجرى البروفيسور جون كوتر دراسة على عددٍ من المديرين العامّين الناجحين على مدى خمس سنوات ووجد أنَّهم يقضون معظم أوقاتهم في التعامل مع الآخرين بما فيهم المرؤوسين ورؤسائهم والعديد من الأشخاص من خارج المؤسسة. لقد وجدت هذه الدراسة أنَّ المديرين العاديين قد أمضوا 25% فقط من أوقات عملهم بمفردهم وأنَّهم أمضوا تلك الأوقات بدرجة كبيرة في البيت أو على متن الطائرات أو في التنقل إلى أماكن عملهم، كما أنَّ عددًا قليلًا منهم قد أمضوا أقل من 70% من وقتهم في التعامل مع الآخرين؛ بل إنَّ بعضهم أمضى ما يقارب 90% من أوقات عملهم في التعامل مع الآخرين.<sup>(5)</sup>

ووجد كوتر أنَّ نطاق المواضيع التي يتناولونها أثناء نقاشاتهم مع الآخرين واسع للغاية، وأنَّ القضايا غير المهمة تأخذ من أوقاتهم إلى جانب أمور العمل المهمة، وقد كشفت الدراسة التي أجراها أنَّ المديرين نادرًا ما يتخذون "قراراتٍ كبيرة" خلال هذه المحادثات ونادرًا ما يصدرن الأوامر بالطريقة التقليدية، وأنَّ أفعالهم غالبًا ما تكون استجابةً لمبادرات الآخرين، وأنَّهم يقضون مقدارًا كبيرًا من الوقت في أنشطة غير مخطط لها ليست موجودة ضمن جداول أعمالهم.

وقد وجد كوتر -أيضًا- أنَّ المديرين يقضون معظم أوقاتهم في إجراء محادثات قصيرة غير مترابطة مع الآخرين، وأشار إلى أنَّ "مناقشة سؤال واحد أو قضية واحدة نادرًا ما تدوم أكثر من 10 دقائق، وأنَّه من غير الغريب إطلاقًا أن يتناول المدير العام عشرة مواضيع غير متصلة ببعضها خلال محادثة مدتها 5 دقائق."<sup>(6)</sup> كما بيّنت دراسة حديثة أجرتها البروفيسورة لي سبرول على مجموعة من المديرين قيامهم بتصرفات مشابهة، إذ أظهرت أنَّهم في غضون يوم واحد انخرطوا في 58 نشاط مختلف، وأنَّ متوسط المدة التي استغرقها النشاط الواحد 9 دقائق فقط.<sup>(7)</sup>

تبدو المقاطعات أيضًا جزءًا طبيعيًا من عمل المديرين، إذ وجدت الباحثة روزماري ستيوارت أنَّ المديرين الذين أجرت دراستها عليهم استطاعوا العمل لمدة نصف ساعة بدون توقف تسع مرّات فقط خلال الأسابيع الأربعة التي أمضتها في هذه الدراسة.<sup>(8)</sup> وفي الواقع، يقضي المديرين وقتًا قصيرًا جدًا بمفردهم، إذ أنَّهم -على نقيض ما تُصوِّره كتب الإدارة- نادرًا ما يكونون لوحدهم وهم يضعون الخطط أو يفكِّرون بقلق حيال القرارات المهمة؛ بل إنَّهم يقضون معظم أوقاتهم في التفاعل مع الآخرين داخل المؤسسة وخارجها.

إذا حسبنا الوقت الذي تستغرقه عمليات التواصل العابرة التي تحدث في الممرات والمحادثات الهاتفية والاجتماعات الفردية واجتماعات المجموعات الأكبر، فإنَّ المديرين يقضون حوالي ثلثي أوقاتهم في التفاعل مع الآخرين.<sup>(9)</sup> ووفقًا لمنتسبرغ: "المديرون -بخلاف الموظفين الآخرين- لا يتركون الهاتف ولا يغادرون الاجتماع لكي يعودوا إلى مباشرة العمل؛ بل إنَّ عمليات التواصل هذه هي من صميم عملهم."<sup>(10)</sup>

تدلُّ الطبيعة التفاعلية للإدارة على أنَّ معظم العمل الإداري عبارة عن محادثات وحوارات<sup>(11)</sup>؛ فعندما يكون المديرين في خضم عملهم، فهم يتحدثون ويستمعون. لقد بيَّنت الدراسات التي أُجريت حول طبيعة العمل الإداري أنَّ المديرين يقضون حوالي ثلثي إلى ثلاثة أرباع أوقاتهم في أنشطة لفظية<sup>(12)</sup>، وهذه المحادثات اللفظية وفق ما وضح البروفيسوران روبرت إيكلس ونيتين نهريا هي الوسائل التي بواسطتها يجمع المديرين المعلومات ويبقون على اطلاع بالمستجدات ويحدِّدون المشكلات ويتباحثون بشأن المعاني المشتركة ويضعون الخطط ويُسيِّرون مجريات الأمور ويُصدرون الأوامر ويفرضون سلطتهم ويقيمون العلاقات وينشرون الأقاويل.

باختصار، هذه المحادثات هي ما تتمحور حوله ممارسات المديرين اليومية. وممَّا كتبه البروفيسوران إيكلس ونهريا: "من خلال الأشكال الأخرى للكلام مثل الخطابات والعروض التقديمية، يضع المديرين تعريفات ومدلولات لأفعالهم الخاصة ويقدمون للآخرين تصوُّراً عن المؤسسة ومكانتها وأهدافها."<sup>(13)</sup>

## اختبار مدى الفهم

1. بماذا يقوم المديرين في سبيل مساعدة المؤسسات على تحقيق أعلى مستويات الأداء؟

## 1.3 أدوار المديرين

### ما هي الأدوار التي يؤديها المديرين في المؤسسات؟

وجد منتسبرغ في الدراسة الابتكارية التي أجراها على المديرين أنَّ غالبيتهم يدورون في فلك ثلاث فئات أساسية من الأدوار الإدارية.

**أولاً: الأدوار التفاعلية.** يتوجَّب على المديرين التفاعل مع عدد كبير من الناس أثناء ساعات العمل أسبوعياً، إذ يتولَّون استقبال الضيوف واصطحاب العملاء والزبائن لتناول العشاء ومقابلة العملاء المحتملين وشركاء العمل وإجراء مقابلات التوظيف ومقابلات تقييم الأداء وتكوين التحالفات والصدقات والعلاقات الشخصية مع العديد من الآخرين، وقد أظهرت كثير من الدراسات أنَّ هذه العلاقات هي أغنى مصادر المعلومات بالنسبة للمديرين بسبب طبيعتها المباشرة والشخصية.<sup>(14)</sup>

تنشأ ثلاثة أدوار من أدوار المدير مباشرة من سلطته الرسمية وتتطلَّب وجود علاقات شخصية أساسية. أولى هذه الأدوار هي دور ممثل المؤسسة، إذ يجب على كل مدير بصفته رئيساً لوحدة تنظيمية أن يؤدي بعض المهام الرسمية. وقد بيَّنت الدراسة التي أجراها منتسبرغ أنَّ الرؤساء التنفيذيين أمضوا 12% من الوقت الذي يتواصلون فيه مع الآخرين في تأدية مهام رسمية، وأنَّ 17% من بريدهم الوارد تناول رسائل شكر وتقدير وطلبات مرتبطة بمنصبهم، وأحد الأمثلة على ذلك هو قيام رئيس شركة بطلب بضاعة مجانية لتلميذ من ذوي الإعاقة.<sup>(15)</sup>

إنَّ المديرين مسؤولون عن أعمال الأشخاص الذين يعملون في أقسامهم أو مؤسساتهم، وتصرفاتهم مرتبطة مباشرة بدورهم كقيادة. يمكننا أن نرى بوضوح النفوذ الذي يمتلكه المديرين من خلال دورهم كقيادة وفقاً لما يقوله

منتسبرغ، إذ أنّ سلطتهم الرسمية تمنحهم صلاحيات كبيرة، وتحدّد القيادة-بدرجة كبيرة- مقدار الصلاحيات التي سيحصلون عليها.<sup>(16)</sup>

هل دور القائد ذا أهمية؟ اسأل موظفي شركة كرايسلر (التي أصبحت شركة DaimlerChrysler في وقتنا الحالي)، إذ كانت هذه الشركة العظيمة المصنّعة للسيارات في حالة إفلاس وعلى وشك الإندثار عندما تولى لي إياكوكا إدارتها في ثمانينيات القرن الماضي والذي أنشأ علاقات جديدة مع اتحاد عمال السيارات وأعاد تنظيم الإدارة العليا للشركة و-ربما الأهم من كل ذلك- أقنع الحكومة الفيدرالية الأمريكية بكفالة سلسلة من القروض المصرفية التي من شأنها أن تجعل الشركة قادرة على سداد ديونها مجددًا.

يُعزى الحصول على ضمانات القروض واستجابة الاتحاد وتفاعل السوق إلى أسلوب إياكوكا في القيادة وجاذبيته الشخصية بدرجة كبيرة. وتتضمن الأمثلة الأحدث التي تدلّ على أهمية دور القائد: عودة هوارد شولتز مؤسس شركة ستاربكس لكي يعيد النشاط إلى الشركة ويتولّى قيادتها، وقدرة جيف بيزوس الرئيس التنفيذي لشركة أمازون على الابتكار خلال فترة الركود الاقتصادي.<sup>(17)</sup>



الشكل 1: هوارد شولتز الرئيس التنفيذي لشركة ستاربكس وهو يتحدث بعد استلامه جائزة القيادة المتميزة في عالم الأعمال

مصدر الصورة: رئيس هيئة الأركان المشتركة / فليكر/ مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC BY 2.0)

في الصورة هوارد شولتز الرئيس التنفيذي لشركة ستاربكس وهو يتحدث بعد استلامه جائزة القيادة المتميزة في عالم الأعمال (Distinguished Business Leadership Award) أثناء حفل توزيع جوائز القيادة المتميزة الذي أقامه المجلس الأطلسي في ولاية واشنطن الأمريكية.

قليلاً ما تحدّثت المؤلفات الإدارية المتداولة عن دور حلقة الوصل (أو الوسيط) حتى وقت قريب، إذ أصبح هذا الدور -الذي يتعلّق بقيام المدير بإنشاء علاقات خارج السلسلة الرأسية للإدارة- ذا أهمية خاصة في ضوء ما توصّلت إليه الدراسات التي أُجريت حول العمل الإداري والتي بيّنت أنّ الوقت الذي يقضيه المديرون في التعامل مع نظرائهم وغيرهم من الأشخاص خارج أقسامهم أو مؤسساتهم لا يقل عن ذلك الذي يقضونه مع رؤوسهم، ومن المثير للاستغراب أنّهم يقضون وقتًا قليلاً مع رؤسائهم. وقد كشفت الدراسة التي أجرتها روزماري ستيوارت أنّ 160 مديرًا بريطانيًا في مستويات الإدارة الوسطى والعليا أمضوا 47% من أوقاتهم في

التعامل مع نظرائهم، و41% من أوقاتهم في التعامل مع أشخاص داخل القسم الذي يعملون فيه، و12% فقط من أوقاتهم في التعامل مع رؤسائهم، كما أظهرت دراسة أجراها الباحث غيست (عام 1956) على مجموعة من مشرفي التصنيع في الولايات المتحدة نتائجًا مماثلة<sup>(18)</sup>.

**ثانيًا: الأدوار المعلوماتية.** يتوجَّب على المديرين جمع أنواع عديدة من المعلومات وترتيبها وتحليلها وتخزينها وتناقلها، وبذلك يصبحون مصادراً للمعلومات وغالبًا ما يحتفظون بكمية هائلة من المعلومات داخل رؤوسهم وسرعان ما ينتقلون من دور جامع المعلومات إلى دور ناقلها في غضون دقائق. مع أنَّ العديد من المنظَّمات التجارية لديها أنظمة ضخمة وباهظة الثمن، إلا أنَّه لا شيء يضاهاه سرعة بديهية دماغ مدير مدبَّر تدريبًا جيّدًا وقدرته على معالجة المعلومات، ومن غير المستغرب أنَّ المديرين يفضّلون هذه الطريقة.

عندما يؤدِّي المديرين دور المراقب (أو الراصد)، فإنَّهم يتقصّون البيئة المحيطة بحثًا عن معلومات، ويتحدَّثون مع الجهات التي تربطهم بهم صلات ومع مرؤوسيه، ويتلقَّون معلومات لم يطلبوا الحصول عليها ويكون مصدر الكثير منها هو شبكة علاقاتهم الشخصية، ويصلهم قدرًا لا بأس به من هذه المعلومات بشكل لفظي (وغالبًا ما تكون إشاعات وأقاويل وتخمينات).

وعندما يؤدِّي المديرين دور ناقل المعلومات (أو المرسل)، فإنَّهم ينقلون معلومات خاصة أو سرية بطريقة مباشرة إلى مرؤوسيهم الذين قد لا تكون لديهم إمكانية الوصول إليها. لا يجب على المديرين تحديد الجهات التي ينبغي أن تتلقَّى مثل هذه المعلومات فحسب، ولكن مقدار هذه المعلومات ومتى يتم نقلها وبأي طريقة أيضًا. يتوجَّب على المديرين -بصورة متزايدة- تحديد ما إذا كان من المناسب أن يتمكَّن المرؤوسون والنظراء والزبائن وشركاء العمل وغيرهم من الوصول المباشر إلى المعلومات طوال الوقت دون أن يضطر هؤلاء إلى التواصل مع المديرين.

وعندما يؤدِّي المديرين دور الناطق الرسمي للمؤسسة، فإنَّهم ينقلون المعلومات إلى أشخاص خارج مؤسساتهم. على سبيل المثال، قيام رئيس تنفيذي لشركة بإلقاء خطاب أمام مجموعة من الأشخاص لدعم أهداف المؤسسة أو قيام مشرف بتقديم اقتراح لأحد الموردين بشأن إجراء تعديلات على منتج. يتوجَّب على المديرين -بصورة متزايدة- التعامل مع ممثلين عن وسائل الإعلام وتقديم الردود المستندة إلى الحقائق والآراء التي سوف تُطبع أو تُذاع إلى جماهير كبيرة غالبًا كما هي أو بعد تعديلات بسيطة. إنَّ المجازفات التي تتضمنها هذه الحالات كبيرة، وكذلك هي المكاسب المحتملة من ناحية تعرُّف الناس على العلامة التجارية وشهرة المؤسسة و سطوع نجمها.

**ثالثًا: الأدوار القرارية.** تقع على عاتق المديرين مسؤولية اتخاذ القرارات بالنيابة عن المؤسسة وأصحاب رؤوس الأموال. تُتخذ هذه القرارات في كثير من الأحيان في ظل وجود غموض كبير وعدم توفر معلومات كافية، وغالبًا ما ستساعد الفئتان السابقتان من الأدوار الإدارية -الأدوار التفاعلية والأدوار المعلوماتية- المدير في اتخاذ القرارات الصعبة في الحالات التي تكون فيها النتائج غير واضحة والمصالح متضاربة.

عندما يؤدّي المديرين دور الريادي، فإنّهم يسعون إلى تحسين أعمالهم والتكيف مع ظروف السوق المتغيرة والاستجابة للفرص حينما تبرز. إنّ المديرين الذين ينظرون نظرة بعيدة المدى إلى المسؤوليات المنوطة بهم هم من أوائل من يدرك أنّهم بحاجة إلى أن يجدّدوا أساليبهم ومنتجاتهم وفئات الخدمات التي يقدمونها واستراتيجياتهم في التسويق وطرقهم في العمل لأنّ الأساليب والطرق الأقدم تصبح غير مستخدمة و-بالتالي- يحصل المنافسون على الأفضلية.

في حين أنّ دور الريادي يصف المديرين الذين يبادرون بالتغيير، فإنّ دور معالج المشكلات يصوّر المديرين المضطربين إلى التعامل مع الظروف. قد تنشأ الأزمات لأنّ المديرين السيئين يتركون الظروف تتدهور أو تخرج عن السيطرة، ولكنّ المديرين الجيّدين أيضًا يجدون أنفسهم وسط أزمة لم يتوقّعوا حدوثها غير أنّهم يجب عليهم التعامل مع مثل هذه الأزمات.

الدور الثالث من فئة الأدوار القرارية هو دور موزّع الموارد الذي يتطلّب من المديرين اتخاذ قرارات بشأن اختيار الأفراد الذين سيحصلون على الموارد وتحديد الموارد التي سيحصل عليها هؤلاء ومقدارها ومتى سيحصلون عليها وأسباب حصولهم عليها. تشمل الموارد الأموال والمعدّات والقوى العاملة والمكاتب والمساحات المخصّصة لعمليات الإنتاج وحتى الوقت الخاص بالمدير نفسه، وكل هذه الموارد محدودة، والطلب عليها يفوق ما هو متوفر منها لا محالة. يجب على المديرين أن يتّخذوا قرارات مدروسة بشأن كيفية توزيع هذه الموارد مع الحرص على بقاء أفضل الموظفين وتحفيزهم وتطوير قدراتهم ومهاراتهم.



الشكل 2: توماس إف بريندرغاست رئيس هيئة النقل الحضري (MTA) في ولاية نيويورك وهو يتحدّث أمام وسائل الإعلام.

مصدر الصورة: هيئة النقل الحضري (MTA) في ولاية نيويورك/ فليكر

في الصورة السابقة توماس إف بريندرغاست رئيس هيئة النقل الحضري (MTA) في ولاية نيويورك وهو يتحدّث أمام وسائل الإعلام عن آخر المستجدّات بخصوص مفاوضات العمل الحالية مع نقابات LIRR. يتوجّب عليه أثناء تفاوضه مع النقابات أن يتولّى القيام بعدة أدوار إدارية.

آخر دور ضمن فئة الأدوار القرارية هو دور المفاوض، إذ يقضي المديرين قدرًا كبيرًا من الوقت في التفاوض حول مخصّصات الميزانية واتفاقيات العمل والمساومات الجماعية وغيرها من القرارات الرسمية المتعلقة

بتسوية النزاعات. غالبًا ما سيَتَّخذ المديرين في غضون أسبوع واحد عشرات القرارات الناتجة عن عمليات تفاوض قصيرة ومهمة فيما بين الموظفين والزبائن والعملاء والموردين وغيرهم ممن يتوجَّب على المديرين التعامل معهم.<sup>(19)</sup> يبيِّن الشكل التالي الأدوار التي يؤديها المدير.



الشكل 3: الأدوار التي يلعبها المديرين

## اختبار مدى الفهم

1. وضح كيف صاغ منتسبرغ معالم عمل المدير.

## 1.4 الخصائص الرئيسية لوظيفة المدير

### ما هي الخصائص التي يمتاز بها المديرين الفعّالون؟

إنَّ الوقت مجزأ، وقد أدرك المديرين منذ زمن بعيد أنَّ الوقت لا يُسعفهم لإنجاز مهامهم بشكل كامل وأنه لا مُتسع من الوقت لإنهاء جميع الأشياء والمهام المناطة بهم. على الرغم من ذلك، نشأت ظاهرة جديدة في السنوات الأخيرة من القرن العشرين وهي تزايد حاجة الأشخاص الذين يقومون بأدوار قيادية إلى الوقت، في حين أنَّ عدد ساعات اليوم بقيت ثابتة، وقد تم زيادة عدد ساعات العمل استجابةً لتلك الحاجة، ولكن سرعان ما

اكتشف المديرين أنّ اليوم مكوّن من 24 ساعة فقط وأنّ العمل لساعات أكثر أدّى إلى تناقص العائدات الهامشية، ووفقًا لأحد الباحثين فإنّ "المديرين لديهم الكثير من الالتزامات التي تثقل كاهلهم، ولكنهم لا يستطيعون تفويض تلك المهام إلى الغير بسهولة، لذلك هم مدفوعون إلى إرهاق أنفسهم بالعمل الإضافي ومضطرون إلى القيام بالكثير من المهام بسطحية. بعبارة مختصرة: تجزئة الوقت وتوزيعه على المهام والتواصل اللفظي من خصائص عمل المديرين." (20)

تتنافس مهام المديرين وأدوارهم من ناحية أهميتها، ومن الواضح أنّ المديرين لا يستطيعون إرضاء الجميع؛ فالموظفون يريدون مزيدًا من الوقت لإنجاز أعمالهم، ويريد الزبائن استلام المنتجات والخدمات بسرعة وبمستويات جودة عالية، ويريد المشرفون أن يُنفق المزيد من المال على المعدّات وعلى التدريب وتطوير المنتجات، ويريد المساهمون أن تزداد عوائد الاستثمار. لا يستطيع المدير العالق في هذا الوضع أن يمنح كل هؤلاء أقصى ما يريدون، وغالبًا ما تُتخذ القرارات استنادًا إلى مدى ضرورة تلبية الحاجات ومدى دنو المشكلة.

الوظيفة الإدارية ممتلئة بالمهام، وقد أُعيد تنظيم العديد من الشركات العالمية وشركات في أمريكا الشمالية في السنوات الأخيرة لكي تصبح أكثر كفاءة وسرعة في العمل وأكثر قدرة على المنافسة، وغالبًا ما تضمّن إعادة التنظيم جعل العديد من العمليات لامركزية بالإضافة إلى الإزالة الشاملة لطبقات الإدارة الوسطى، وقد وجد العديد من المديرين الذين لم تطلهم عملية التقليل هذه أنّ عدد المرؤوسين الذين يقعون تحت إمرتهم مباشرة قد تضاعف. تشير نظرية الإدارة الكلاسيكية إلى أنّ أكبر عدد من المرؤوسين الذين يستطيع المدير التعامل معهم مباشرة بطريقة معقولة هو سبعة مرؤوسين. تكنولوجيا المعلومات فائقة السرعة وأنظمة الاتصالات الفعّالة في وقتنا الحالي أدّت إلى أن يكون لدى العديد من المديرين حوالي 20 أو 30 شخصًا يُطلعونه على أعمالهم مباشرة.

أصبحت الكفاءة هي المهارة الإدارية الأساسية في القرن الحادي والعشرين نتيجة قلة توفر الوقت الذي يحتاجه المديرين، وتجزئة الوقت إلى وحدات أصغر أثناء ساعات العمل، وملاحقة العمل للعديد من المديرين خارج أماكن عملهم وحتى في أوقات الإجازات، وتزايد المسؤوليات الملقة على كاهل المديرين بسبب تقليص حجم المؤسسات.

#### 1.4.1 ما الأمر الذي يتغير في وظيفة المدير؟ محور الأهمية والتركيز

أهمية الدور الريادي للمديرين في ازدياد، إذ يجب عليهم أن يكونوا مدركين للمخاطر والفرص المحيطة ببيئة العمل. تتضمن المخاطر التطورات التكنولوجية لدى المنافسين، وتقادم المؤسسة التي ينتمي إليها المدير، والتناقص الملحوظ في دورة حياة المنتجات. وقد تشمل الفرص وجود مجالات من المنتجات والخدمات التي تعاني نقصًا أو التي لم تُستهدف بعد، وفرص التوظيف الخارجية، والاندماجات، وعمليات الشراء، وإجراء تطويرات في المعدّات أو المساحات المكانية أو غيرها من الأصول. سيبحث المديرين المنتبهون جيدًا للأسواق والبيئة التنافسية عن الفرص للحصول على مكاسب.

أهمية الدور القيادي للمديرين أيضًا في ازدياد، ويجب عليهم أن يكونوا أكثر خبرة بصفاتهم استراتيجيين أو مرشدين، إذ تتطلب وظيفة المدير ما هو أكثر بكثير من مجرد تسيير أعمال أحد الأقسام في مؤسسة كبيرة، وما لم تكن المؤسسات قادرة على جذب الأفراد الجيدين وتدريبهم وتحفيزهم والاحتفاظ بهم وتعزيزهم، فلا يمكنها أن تتوقع تفوقها على المنافسين، ولذلك يجب على المديرين بصفتهم قادة أن يرشدوا باستمرار الأشخاص الواعدين وأصحاب الإمكانيات في المؤسسة. عندما تفقد المؤسسة موظفًا ذا كفاءة عالية، فسوف يعيق ذلك من سيرها إلى أن تتمكن من استبدال ذلك الموظف، وحتى لو عثرت على شخص مناسب تمامًا ويتمتع بأفضل المؤهلات لشغل الوظيفة الشاغرة، فإنَّ عليها تدريبه وتشجيعه وتحفيزه، بالإضافة إلى تقبل حقيقة أنَّ مستويات الإنتاجية ستكون أقل لبعض الوقت مما كانت عليه حينما كان الموظف السابق موجودًا.

## 1.4.2 المسؤوليات الإدارية

من الأسئلة المهمة التي غالبًا ما تُثار بشأن المديرين: ما هي المسؤوليات التي تقع على عاتق المديرين في المؤسسات؟ ووفقًا للتعريف الذي ذكرناه، يتوجَّب على المديرين التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، ويمكن تقسيم مسؤولياتهم إلى تسع فئات من الأنشطة وهي:

1. **التخطيط طويل المدى:** كثيرًا ما يتوجَّب على المديرين الذين يشغلون المناصب التنفيذية القيام بالتخطيط والتطوير الاستراتيجي.
2. **الضبط والتحكم:** يقيّم المديرون الأوضاع ويتخذون إجراءات تصحيحية فيما يخص توزيع واستغلال الموارد البشرية والمالية والمادية.
3. **المسح البيئي:** يجب على المديرين باستمرار الانتباه إلى التغييرات في بيئة العمل ومراقبة مؤشرات العمل مثل العوائد على حقوق المساهمين أو على الاستثمار، والمؤشرات الاقتصادية، ودورات الأعمال التجارية وما إلى ذلك.
4. **الإشراف:** يشرف المديرون باستمرار على أعمال مرؤوسيههم.
5. **التنسيق:** غالبًا ما يجب على المديرين تنسيق أعمال الآخرين داخل القسم الذي يعملون فيه وخارجه.
6. **إدارة العلاقات مع الزبائن والتسويق:** يتوجَّب على بعض المديرين التواصل المباشر مع الزبائن الحاليين والزبائن المحتملين.
7. **إدارة العلاقات مع المجتمع:** يجب على المديرين إقامة صلات قوية مع ممثلين من مختلف الجهات المعنية خارج الشركة والتي تتضمن الوكالات الحكومية والفيدرالية وفئات المجتمع المدني المحلية والموردين.
8. **تقديم الاستشارات الداخلية:** يستغل بعض المديرين خبرتهم التقنية في حل المشكلات الداخلية ويتصرفون كمستشارين داخليين في شؤون التغيير والتطوير التنظيمي.

9. **مراقبة المنتجات والخدمات:** يتوجَّب على المديرين التخطيط ووضع الجداول الزمنية ومراقبة عمليات التصميم والتطوير والإنتاج والتوصيل الخاصة بمنتجات وخدمات المؤسسة.

كما سنرى لاحقاً، لا يقوم كل المديرين بجميع هذه الأنشطة؛ بل يؤدي المديرين المختلفون أدواراً مختلفة ويتحمَّلون مسؤوليات مختلفة تبعاً لموضعهم في الهرم التنظيمي. سنبدأ بإلقاء نظرة على الفروقات الموجودة بين الأعمال الإدارية.

### 1.4.3 الفروقات بين الأعمال الإدارية المتنوعة

مع أنَّ كل مدير قد يكون لديه مجموعة متنوعة من المسؤوليات -بما فيها المسؤوليات التي ذكرناها سابقاً- فإنَّ مقدار الوقت الذي يستغرقه كل نشاط وأهمية ذلك النشاط ستفاوت بدرجة كبيرة. أشهر تقسيمين للأعمال الإدارية هما:

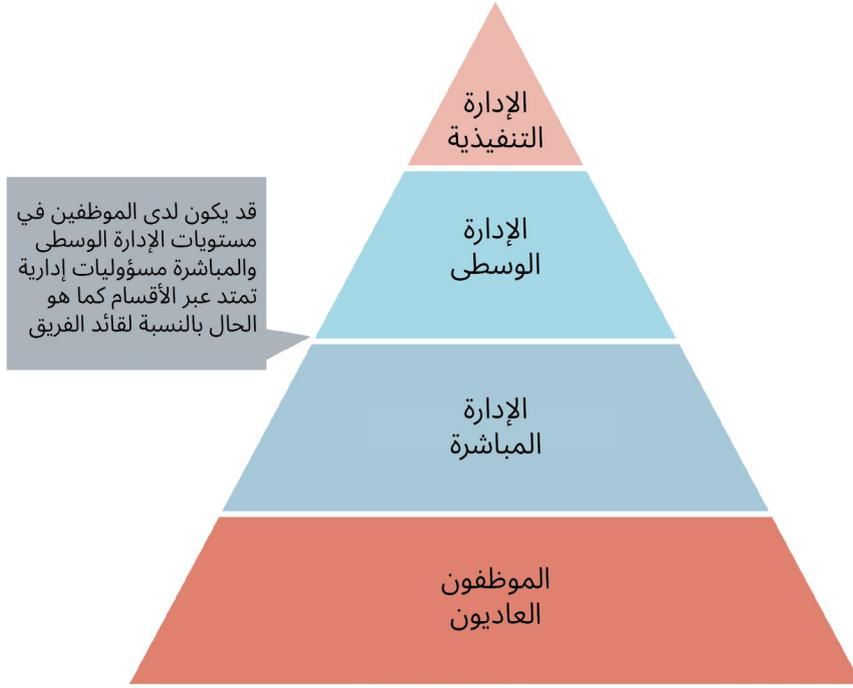
1. تقسيم الأعمال الإدارية حسب المستوى الذي يشغله المديرين في الهرم التنظيمي.

2. تقسيم الأعمال الإدارية حسب نوع القسم أو الوظيفة المسؤولين عنها.

فيما يلي شرح مختصر لكل منهما.

**الإدارة حسب المستوى:** هناك ثلاثة مستويات عامة للإدارة وهي: الإدارة التنفيذية والإدارة الوسطى والإدارة المباشرة (انظر الشكل التالي). المديرين التنفيذيون هم في قمة الهرم الإداري وهم مسؤولون عن المؤسسة بأكملها، وخصوصاً توجيهها الاستراتيجي. المديرين في مستوى الإدارة الوسطى (في منتصف الهرم الإداري) مسؤولون عن الأقسام الرئيسية وقد يشرفون على المديرين الأقل منهم رتبة. أخيراً، المديرين في مستوى الإدارة المباشرة يشرفون على الموظفين العاديين ويقومون بالأنشطة اليومية داخل الأقسام.<sup>(21)</sup>

يبين الشكل التالي الاختلافات في الأنشطة الإدارية من خلال التسلسل الهرمي للمستويات الإدارية. سيكرِّس كبار المسؤولين التنفيذيين المزيد من أوقاتهم للقضايا التي تحتاج إلى إعمال الفكر، في حين سيركِّز المديرين في مستوى الإدارة المباشرة جهودهم على القضايا الفنية (التقنية). على سبيل المثال، تتمحور الأنشطة التي يقوم بها المديرين في مستوى الإدارة العليا على التخطيط طويل المدى ومراقبة مؤشرات العمل والتنسيق وتقديم الاستشارات الداخلية. في المقابل، تتمحور الأنشطة التي يقوم بها المديرين في مستوى الإدارة المباشرة على الإشراف لأنَّ مسؤوليتهم تتمثَّل في إنجاز المهام بواسطة الموظفين العاديين. المديرين في مستوى الإدارة الوسطى يقومون بأنشطة متنوعة.

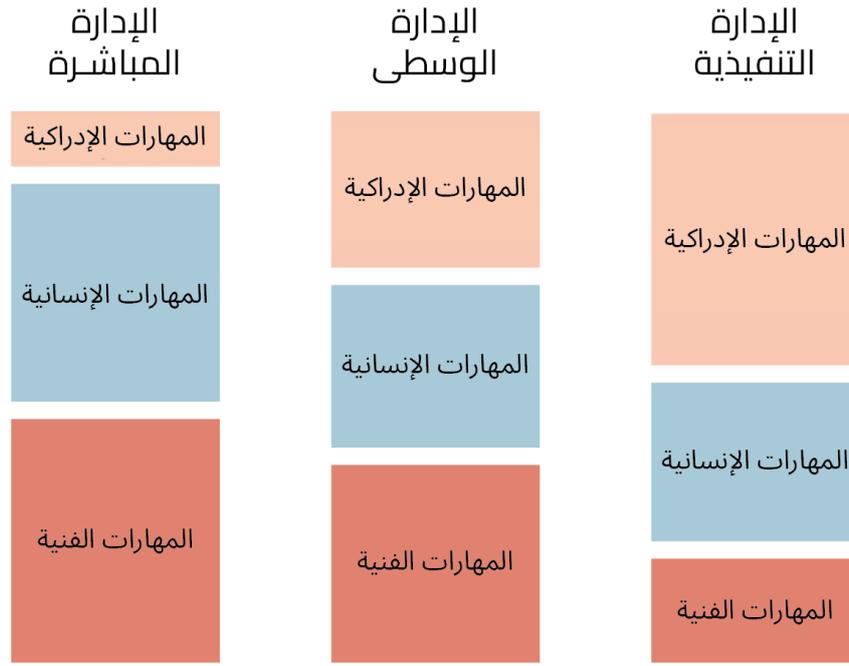


الشكل 4: التسلسل الهرمي لمستويات الإدارة

يمكننا تصنيف المهارات الإدارية إلى ثلاثة أنواع:

1. **المهارات الفنية:** يجب على المديرين أن يكونوا قادرين على استخدام الأدوات والأساليب والتقنيات الخاصة بمجالاتهم. على سبيل المثال، يجب على المحاسب أن يمتلك خبرة في المبادئ المحاسبية، في حين يجب على مدير الإنتاج أن يكون ذا معرفة بإدارة العمليات. تمثل هذه المهارات آليات العمل.
2. **المهارات الإنسانية:** تتطلب هذه المهارات القدرة على العمل مع الآخرين وفهم أساليب تحفيز الموظفين وطبيعة سلوك الأفراد في المجموعات. تسمح هذه المهارات للمدير بأن يصبح مرتبطًا بمجموعته وقائدًا لها.
3. **المهارات الإدراكية:** تصوّر هذه المهارات قدرة المدير على تنظيم المعلومات وتحليلها سعيًا إلى تحسين أداء المؤسسة، وتتضمن القدرة على رؤية المؤسسة ككل وفهم كيف تتصل الأقسام المختلفة مع بعضها بعضًا لكي تعمل كوحدة متكاملة. هذه المهارات ضرورية لنجاح التنسيق بين الدوائر والأقسام حتى تتحدّ المؤسسة بأكملها في سبيل تحقيق الأهداف.

كما هو واضح في الشكل التالي، فإنّ القدر المطلوب من هذه المهارات يختلف باختلاف المستوى الإداري، وهذا يعني أنّ النجاح في المناصب التنفيذية يتطلب مهارات إدراكية عالية ومهارات فنية أقل في معظم الحالات (وليس جميعها)، في حين يحتاج المديرون في مستوى الإدارة المباشرة عادةً إلى مهارات فنية أكثر ومهارات إدراكية أقل. لكن علينا الانتباه إلى أنّ المهارات الإنسانية تبقى مهمة لنجاح جميع المستويات الإدارية الثلاث.



الشكل 5: الاختلاف في المهارات المطلوبة للإدارة الناجحة حسب المستوى في التسلسل الهرمي

الإدارة حسب القسم أو الوظيفة: بالإضافة إلى تقسيم الإدارة إلى مستويات في الهرم الإداري، تختلف المسؤوليات الإدارية أيضًا باختلاف نوع القسم أو الوظيفة، إذ توجد هناك اختلافات بين أقسام ضمان الجودة، والتصنيع، والتسويق، والمحاسبة والتمويل، وإدارة الموارد البشرية. على سبيل المثال، سيركّز المديرون الذين يعملون في قسم التصنيع جهودهم على المنتجات والخدمات والضبط والتحكم والإشراف. في المقابل، سيقبل تركيز مديري التسويق على التخطيط والتنسيق وتقديم الاستشارات وسيزداد تركيزهم على إدارة العلاقات مع الزبائن والجهات الخارجية. إنّ التركيز على الأنشطة الإدارية يتفاوت بدرجة كبيرة تبعًا لاختلاف القسم الذي يكون المدير مسؤولاً عنه.

على المستوى الشخصي، هناك فائدتان مهمتان على الأقل لمعرفة أنّ توليفة المهارات الإدراكية والإنسانية والفنية تتغير بمرور الزمن وأنّ كل مجال وظيفي يحتاج إلى قدر متفاوت من أنشطة إدارية معينة. الفائدة الأولى هي أنّك إذا قررت أن تكون مديرًا، فإنّ معرفة أنّ توليفة المهارات تتغير بمرور الزمن قد يساعدك على تجنّب شكوى شائعة وهي أنّ الموظفين صغيري السن يريدون التفكير والتصرف مثل المديرين التنفيذيين قبل أن يصبحوا مشرفين بارعين في مستوى الإدارة المباشرة. أمّا الفائدة الثانية فهي أنّك إذا علمت المزيج المختلف من الأنشطة الإدارية الذي تحتاجه كل وظيفة من الوظائف، فهذا قد يُسهّل عليك اختيار المجال أو المجالات الوظيفية الأنسب لمهاراتك واهتماماتك.

يُنقل المديرون عبر الأقسام عندما يترقّون في السلم الإداري في العديد من الشركات، ويتكوّن لديهم بهذه الطريقة نظرة شاملة على المسؤوليات الخاصة بالأقسام المختلفة، ويجب عليهم خلال مهامهم اليومية التركيز على الأنشطة المناسبة لأقسامهم وللمستويات الإدارية. إنّ معرفة الأنشطة التي يجب التركيز عليها من صميم

عمل المدير. على أي حال، سنتطرق إلى هذا الموضوع عندما نتحدّث عن طبيعة الفروق الفردية في الفصل التالي.

## اختبار مدى الفهم

1. وضح مستويات الإدارة المختلفة.
2. اشرح أنواع المهارات الإدارية الثلاثة وبيّن علاقتهم بكل مستوى من مستويات الإدارة.

## 1.5 المصطلحات الرئيسية

- الأدوار القرارية:** أحد الأدوار الإدارية الثلاثة الأساسية التي يتولّى المديرين القيام بها.
- المديرون التنفيذيون:** فريق مكّون من عدة أفراد في مستوى الإدارة العليا في المؤسسة.
- الإدارة المباشرة:** مستوى الإدارة الذي يتم فيه إدارة الموظفين غير الإداريين مباشرة.
- الأدوار المعلوماتية:** أحد الأدوار الإدارية الثلاثة الأساسية التي يتولّى المديرين القيام بها.
- الأدوار التفاعلية:** أحد الأدوار الإدارية الثلاثة الأساسية التي يتولّى المديرين القيام بها.
- الإدارة الوسطى:** المديرون الأقل برتبة من كبار المسؤولين التنفيذيين في المؤسسة.

## 1.6 ملخص المخرجات التعليمية

### 1.6.1 بماذا يقوم المديرون؟

**بماذا يقوم المديرون في سبيل مساعدة المؤسسات على تحقيق أعلى مستويات الأداء؟**

يقوم المديرون بالعديد من المهام في المؤسسات، ولكن من أهم هذه المهام هي التواصل مع المرؤوسين الذين يقعون تحت إمرتهم مباشرة لمساعدة مؤسساتهم على النجاح وتحقيق الأهداف.

### 1.6.2 أدوار المديرين

**ما هي الأدوار التي يقوم بها المديرون في المؤسسات؟**

يقوم المديرون بثلاثة أنواع رئيسية من الأدوار داخل المؤسسات وهي: الأدوار التفاعلية، والأدوار المعلوماتية، والأدوار القرارية. يعتمد حجم هذه الأدوار على رتبة المدير في الهرم التنظيمي.

### 1.6.3 الخصائص الرئيسية لوظيفة المدير

#### ما هي الخصائص التي يمتاز بها المديرون الفعّالون؟

الإدارة هي عملية التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على أنشطة الموظفين إلى جانب الموارد الأخرى من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية. تشمل المسؤوليات الإدارية التخطيط طويل المدى، والضبط والتحكم، والمسح البيئي، والإشراف، والتنسيق، وإدارة العلاقات مع الزبائن، وإدارة العلاقات مع المجتمع، وتقديم الاستشارات الداخلية، ومراقبة المنتجات والخدمات. تختلف هذه المسؤوليات باختلاف المستوى الإداري باختلاف القسم أو الوظيفة. سيختلف مديرو القرن الحادي والعشرين عن معظم المديرين الحاليين في أربع نواحٍ، إذ سيكون استراتيجي عالمي وخبير في التكنولوجيا وسياسي جيّد وقائد محفّز.

### 1.7 أسئلة مراجعة للفصل

1. ما هي الخصائص والمزايا التي تمتلكها والمشاركة بين جميع المديرين الناجحين؟
2. لماذا ينبغي اعتبار الإدارة مهنة وليس حرفة؟
3. كيف يتعلّم المديرون طريقة تأدية عملهم؟
4. اشرح وظيفة المدير من منظور هنري منتسبرغ.
5. ما مسؤوليات المديرين تجاه الأفراد داخل المؤسسة؟ كيف يمارسون هذه المسؤوليات؟
6. كيف يؤدّي المديرون أعمالهم وفقاً لما بيّنه البروفيسور جون كوتر؟
7. كيف يتخذ المديرون قرارات عقلانية؟
8. كيف تتغير طبيعة الإدارة وفقاً للمستوى الذي يشغله الفرد ووظيفته في المؤسسة؟
9. اشرح الأدوار الإدارية في السياق المجتمعي الأوسع. كيف تتخيّل أن يكون المديرون في المستقبل؟
10. حدّد المشكلات الحرجة التي ترى أنّها تواجه الإدارة المعاصرة ووضّح ذلك.

### 1.8 أنشطة تطبيقية للمهارات الإدارية

1. من المرجح أن يكون لهذه المادة الدراسية والمواد الأخرى نواتج للتكليفات الفردية والجماعية التي كُلفت بها والتي يمكنها أن تدلّ على امتلاكك لكفاءات معينة مثل القدرة على إعداد جدول بيانات أو كتابة شيفرة برمجية أو إظهار قدراتك على التواصل بواسطة مقطع فيديو يوضّح مهاراتك. من الجيّد أن تضع مثل هذه الإنجازات في ملف لكي تستفيد منه في توضيح مهاراتك في مقابلات العمل مستقبلاً.

2. إدارة الوقت من المهارات المهمة التي سيكون لها أثر على مستقبلك كمدير. يمكنك تصنيف الوقت إلى إلزامي وحر، ويمكنك تقييم مهاراتك في إدارة الوقت عن طريق مراقبة كيفية قضائك للوقت باستخدام جدول زمني وتحديد الوقت المخصص لكل نشاط خلال أسبوع. بعد أسبوع من تسجيل الأنشطة التي قمت بها، حدّد ما إذا كان كل نشاط إلزاميًا أم حرًا وما إذا كان استغلال الوقت مثمرًا أم غير مثمر باستخدام مقياس من 10 درجات (الدرجة 10 تعني مثمر جدًا والدرجة 1 تعني غير مثمر إطلاقًا). اكتب بعد ذلك خطة لإدارة وقتك من خلال وضع قائمة بالأشياء التي عليك البدء في القيام بها والأشياء التي عليك التوقف عن القيام بها وحدّد ما يمكنك فعله لإدارة وقتك الحر بفاعلية أكبر.

## 1.9 تدريبات على اتخاذ القرارات الإدارية

1. أنت مدير في متجر محلي تعرّض للكتابة على الجدران. حدّد الأدوار التي ستقوم بها مع الموظفين الذين يعملون داخل المتجر وغيرهم.
2. حدّد ما إذا كان أصحاب كل من المسميات الوظيفية التالية سيكرّسون معظم وقتهم للمهارات الإدراكية أم المهارات الإنسانية أم المهارات الفنية:
  - أ. نائب رئيس الشؤون المالية في إحدى الشركات المدرجة ضمن قائمة فورتشن 100
  - ب. كتابة شيفرة برمجية لمنتج لعبة فيديو
  - ت. مدير عام في شركة محلية حاصلة على حق الامتياز من ماكدونالدز

## 1.10 قضية للتفكير النقدي

### تحديات إدارية جديدة للعصر الجديد

تعجُّ الأخبار في أيامنا الحالية بفضائح وادعاءات تحرّش جديدة وأحداث المأساوية، وقد ألقى الضوء منذ عام 2017 وظهور حركة "أنا أيضًا" الناجمة عن فضيحة المنتج الأمريكي هارفي وينشتاين على المزيد من الشخصيات العامة لكي يصدّوا عن أنفسهم الادعاءات المقدّمة من نساء من مختلف أنحاء العالم.

كان هناك عمليات فصل من العمل وتحقيقات علنية وسرية بشأن سوء تصرّف بعض زملاء العمل والمديرين وكبار المسؤولين التنفيذيين في شركات من مختلف أنحاء العالم. أصبح لهذا الموضوع شهرة إعلامية تأخّرت في الظهور، كما أدّى إلى تشجيع المزيد من الرجال والنساء على مناقشة الأمر علنًا بدلًا من إخفاء أوجه الظلم وأحداث الماضي. هناك أحداث أخرى تُظهر أنّ المجتمع الذي نعيش فيه مضطرب ومتزعزع ومنها: هجوم شارلوتسفيل الذي نجم عنه مقتل شخص وإصابة 19 آخرين بجروح عندما دهس أحد الأشخاص بسيارته حشدًا من المتظاهرين أثناء تجمّع القوميين البيض.

من المهم أن تتخذ الشركات موقفًا ضد الكراهية العنصرية وكل أنواع المضايقات، وأن تنتهج سياسات صارمة عند حدوث مثل هذه الأحداث في العمل. سنتحدث عن شركة نتفليكس كمثال، إذ أقالَت الشركة في يوليو/تموز من العام 2018 مدير قسم الاتصالات بسبب تلفُّظه بكلمة عنصرية أثناء اجتماع داخلي دون أن يوجِّه الإهانة إلى شخص محدَّد ولكنَّه ادَّعى أنَّه كان يحاول تسليط الضوء على الكلمات المهينة التي تُقال في البرامج الكوميديَّة. لقد وُضعت ثقافة شركة نتفليكس التي بُنيت على الصراحة التامة والشفافية تحت الاختبار خلال هذه الحادثة.

حاول المذنب جوناثان فريدلاند الاعتذار عن الإساءة التي ارتكبها أملًا أن تذهب أدراج الرياح وأن يُقبل اعتذاره، ولكنَّه لم يفلح في ذلك، إذ عمَّ الغضب بين زملاء العمل في الشركة وأدَّى في النهاية إلى فصل فريدلاند من عمله بعد بضعة شهور من الحادثة.

تمنح ثقافة شركة نتفليكس موظفيها درجة عالية من الحرية والمسؤولية، إذ تشجِّع تقديم الملاحظات والتقييمات وتحدِّد مصير بقاء الموظفين استنادًا إلى الثقة بهم وحسن تصرفهم، كما يمكن للموظفين الوصول إلى معلومات حساسة وهم مؤتمنون على كيفية إنفاقهم للموارد وطريقة استغلالهم للإجازات.

من الصعب الحفاظ على هذه الثقافة في ظل التدفق متناهي السرعة لقطاع الخدمات، ولكن ذلك ضروري من أجل نجاح الشركة عمومًا. يقول كولن إستب (أحد كبار المهندسين سابقًا وقد ترك عمله طوعًا عام 2016): "كيف يمكن توسيع نطاق تلك الثقافة عند توسيع الشركة؟ لا أعلم أنَّ لدينا إجابة جيِّدة على الإطلاق."

يُنظر إلى الشركة في بعض الأحيان على أنَّها صارمة من ناحية الأساليب التي تستخدمها لكي تُبقي على أفضل الموظفين، وقد قالت ولتا نيمريام إحدى موظفي اكتساب المواهب في شركة نتفليكس عبر فيديو مسجَّل: "أظنُّ أننا واضحين جدًّا في ثقافتنا وهذا قد يبدو عنيفًا".

طلَّت شركة نتفليكس وفيه لقيِّمها الثقافية بالرغم من الضغوطات وأحيانًا بالرغم من الدلالات السلبية المقترنة بهذه البيئة "العنيفة"، كما أنَّ قدرتها على الحفاظ على مرونتها إلى جانب عدم تسامحها مع أشكال الظلم الاجتماعي يجعلانها في طليعة شركات العصر الجديد. من الصعب مجازاة ذلك، ولكن يبدو أنَّ الشركة تسير نحو الأمام وتمسِّك بما هي عليه في الوقت الراهن.

## 1.10.1 الأسئلة

1. كيف شكَّلت البيئة الثقافية الحالية لبلادنا الطريقة التي تنظر بها الشركات إلى المعايير الثقافية الخاصة بها؟
2. ما هي أوجه القصور الكامنة في ثقافة شركة نتفليكس؟ وما التأثيرات الإيجابية لهذه الثقافة؟
3. كيف تؤثر الثقافة الداخلية لشركة نتفليكس سلبيًا أو إيجابًا على حفاظها على قدرتها التنافسية وتقديمها محتوى متطور؟

## 1.11 المصادر

### 1.11.1 مصادر قضية للتفكير النقدي

- B. Stelter, "The Weinstein Effect: Harvey Weinstein scandal sparks movements in Hollywood and beyond," CNN Business, October 20, 2017, <https://money.cnn.com/2017/10/20/media/weinstein-effect-harvey-weinstein/>
- <https://www.washingtonpost.com/>
- L. Hertzler, "Talking #MeToo, one year after bombshell Weinstein allegations," Penn Today, October 30, 2018, <https://penntoday.upenn.edu/news/talking-me-too-one-year-later>
- S. Ramachandran and J. Flint, "At Netflix, Radical Transparency and Blunt Firings Unsettle the Ranks," Wall Street Journal, October 25, 2018, <https://www.wsj.com/articles/at-netflix-radical-transparency-and-blunt-firings-unsettle-the-ranks-1540497174>

# دورة إدارة تطوير المنتجات



تعلم تحويل أفكارك لمنتجات ومشاريع حقيقية بدءًا من دراسة السوق وتحليل المنافسين وحتى إطلاق منتج مميز وناجح

**التحق بالدورة الآن**



## 2. اتخاذ القرارات الإدارية

### 2.1 مقدمة

#### 2.1.1 المخرجات التعليمية

ينبغي عليك أن تكون قادرًا على الإجابة عن الأسئلة الآتية بعد قراءتك لهذا الفصل:

1. ما هي الخصائص الأساسية لعملية اتخاذ القرارات الإدارية؟
2. ما هما نوعا أنظمة اتخاذ القرارات المستخدمان في الدماغ؟
3. ما هو الفرق بين القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة؟
4. ما هي العوائق التي تُصعّب عملية اتخاذ القرارات؟
5. كيف يمكن للمدير أن يحسّن من جودة اتخاذه للقرارات ؟
6. ما هي مميزات وعيوب عملية اتخاذ القرارات الجماعية؟ وكيف بإمكان المدير أن يرتقي بعملية اتخاذ القرارات الجماعية؟

## استكشاف المهن الإدارية

### كيف أسست ستيفاني كوري وجين روبيو شركة Away لحقائب السفر

كان على جين روبيو وستيفاني كوري أن يتخذوا عددًا من القرارات المهمة عندما أرادوا البدء بإنشاء شركة خاصة بهم لبيع حقائب السفر أطلقوا عليها اسم Away، وكان أول هذه القرارات هو البدء بشركتهما التجارية! جاء هذا القرار بعد أن كُسرت حقيبة السفر الخاصة بروبيو أثناء إحدى الرحلات، وقد شعرت بالانزعاج لأن جميع خيارات حقائب السفر المتوفرة في الأسواق إما رخيصة الثمن (\$100 أو أقل) وجودتها منخفضة أو مكلفة جدًا (\$400 أو أكثر) وجودتها عالية، ولم يكن هناك خيارًا يتوسطهما، لذلك بدأت روبيو وصديقتها ستيفاني كوري دراسة سوق حقائب السفر عام 2015. لقد وجدتا أن سبب ارتفاع أسعار حقائب السفر ذات الجودة العالية يعود إلى طريقة توزيعها وبيعها عبر متاجر البيع بالتجزئة المتخصصة والمتاجر الكبرى، وأن بإمكانهما توفير حقائب عالية الجودة بأسعار متوسطة (\$200-\$300) إذا اختارتا أسلوبًا يمكنهما بواسطته البيع مباشرة إلى المستهلكين. تكوّنت لدى روبيو وكوري بعد دراسة مستفيضة فناعة بأنهما يمتلكان فكرة تستحقُّ المحاولة، وقد اتفقتا على إطلاق اسم "Away" على الشركة التي تهدف إلى توفير تجربة مُريحة للمسافرين.

كان لدى كلٍّ من مؤسسَي الشركة خبرة سابقة في العمل في شركة ناشئة في مجال التجارة الإلكترونية (شركة واربي باركر)، وهذا قد ساعدهما على اتخاذ قرارات صائبة. كانت خبرة روبيو مُنصَّبةً أكثرها على صنع العلامات التجارية والتسويق، في حين كانت خبرة كوري متركَزة في إدارة سلاسل الإمداد والعمليات التشغيلية، لذا كانت كل منهما قادرة على إضافة خبرة كبيرة إلى العديد من جوانب العمل. لقد جمعتا الأموال من الأصدقاء والعائلة في البداية، ولكنَّهما حاولتا بعد شهور قليلة الحصول على تمويل رأس المال الاستثماري (venture capital funding) لكي تضمنا امتلاك ما يكفي من المال لبدء ناجحة.

كان أحد القرارات المهمة التي كان على روبيو وكوري اتخاذها في بدايات إنشائهما للعمل الخاص بهما هو الاتفاق على تصميم أوليٍّ للمنتج، وتطلَّب هذا القرار تسويق واسع النطاق ودراسة سلوك المستهلكين من أجل فهم احتياجاتهم ورغباتهم. لقد سألتنا مئات الأشخاص عن الأشياء التي يحبونها في حقائب السفر الحالية وعن أكثر الأشياء التي تزعجهم بشأنها، كما تعاقدتا مع فريق تصميم مكوّن من شخصين حتى يساعدهما في إنشاء النموذج الأولي، وقد أدَّت عملية الدراسة والتطوير في النهاية إلى تصميم حقيبة صلبة جدَّابة وخفيفة الوزن على نحو مدهش. للحقيبة أيضًا عجلات ذات جودة عالية جدًّا (العجلات الأربعة وليس اثنتين) وسحَّابات عالية الجودة، ومن مميزاتة الإضافية احتوائها على بطارية مدمجة لشحن الهواتف والأجهزة الأخرى.

كان على مؤسسَي الشركة اختيار شريك لتصنيع المنتج الخاص بهما، وقد اكتشفتا أن عملية التصنيع في الولايات المتحدة ليست خيارًا جيّدًا لأنَّ لمنتجها هيكل صلب مصنوع من البولي كربونات والغالبية العظمى من مصنَّعي الحقائب الذين يستخدمون هياكل البولي كربونات موجودون في آسيا. لقد درستنا عددًا من خيارات شراكات العمل المتاحة أمامهم وطرحوا الكثير من الأسئلة. علاوةً على ذلك، زارت روبيو وكوري جميع المصانع المدرجة ضمن قائمة خياراتهم لمعاينتها على أرض الواقع، وكانت هذه الخطوة جزءًا مهمًّا من عملية الدراسة لأنَّهم وجدوا أن الشركات التي كانت تبدو الأفضل عبر الوثائق لم تكن دائمًا الأفضل عندما زاروها شخصيًّا. قرَّرت روبيو وكوري في النهاية العمل مع شريك مصنِّع في الصين ينتج حقائب سفر أيضًا للعديد من العلامات التجارية

الفاخرة، وكانتا سعيدتين جدًا بهذه الشراكة، كما داومتا على تخصيص جزء من الوقت لتنمية تلك العلاقة والحفاظ عليها، وقد ساعد هذا على تجنُّب المشكلات التي كان من الممكن أن تنشأ.

لقد تمكَّنتا روبيو وكوري في نهاية عام 2015 من تطوير منتجها الأول، وقد قرَّرتا السماح للزبائن بالطلب المسبق لحقائب السفر لأنَّها لن تكون متوفِّرة في موسم التسوق في العطلات، وقد شاركتا معًا في التسويق لمنتجها عن طريق السرد القصصي، إذ أجرينا مقابلات مع 40 عضوًا من أوساط المبدعين الذين يحظون باحترام كبير بخصوص تجاربهم في السفر وأصدرتا كتابًا عن ذكريات السفر باسم "The Places We Return To" لم يكن الكتاب ممتعًا وجدًّا؛ بل لفت أنظار الكثير من الأشخاص في الأوساط الإبداعية إلى حقائب شركة "Away" أيضًا. أصبح الكتاب متوفِّرًا منذ نوفمبر/تشرين الثاني من العام 2015 مجانًا مع شراء بطاقة هدية يمكن استبدالها بحقيبة في فبراير/شباط من العام 2016. أثار الكتاب فور إصداره اهتمامًا كبيرًا وجذب الانتباه إلى المنتج بشكلٍ مُسبق، وقد بيعت جميع النسخ المطبوعة منه والبالغ عددها 1200 نسخة، وحصلت شركة "Away" على إيرادات بمقدار 12 مليون دولار من مبيعات السنة الأولى فقط.

كان أمام ستيفاني كوري وجين روبيو العديد من القرارات المهمة والجديدة المتعلقة بالبدء في إنشاء شركتهم الخاصة وتطويرها، وكان أحد أسباب نجاحهما هو أنَّهما اتخذتا هذه القرارات بحكمة عن طريق الاعتماد على معرفتهما المشتركة وخبرتهما والكثير من البحث والدراسة قبل التوصل إلى أي قرار، وستستمرَّان في مواجهة العديد من القرارات المهمة والثانوية. لقد قامتا بتوسيع خط منتجاتهما من صنف واحد من حقائب السفر إلى أربعة أصناف، وتخطَّطان إلى بيع المزيد من حقائب السفر الأخرى -وغيرها من ملحقات السفر- في المستقبل. ارتفع عدد موظفي الشركة -التي اتخذت من مدينة نيويورك مقرًّا لها- ليصل إلى أكثر من 60 موظفًا خلال أول عامين، ومن ضمن هؤلاء الموظفين عضوا فريق التصميم اللذان تم التعاقد معهما للمساعدة في تصميم النموذج الأولي، إذ أعربت روبيو وكوري عن تقديرهما لمجهوداتهما وعرضتا عليهما وظائف بدوام كامل في شركة "Away". كل عملية توظيف جديدة تعني وجود قرارات جديدة متعلِّقة بماهية العمل المطلوب إنجازه والشخص الذي يتعيَّن عليهم توظيفه لإنجاز ذلك العمل، كما أنَّ كل منتج جديد تصاحبه قرارات جديدة، ولكن يبدو أنَّ روبيو وكوري قد رسمتا لأنفسهما (ولشركتهما) طريقًا للنجاح في المستقبل.

يتخذ المديرين وأصحاب الأعمال التجارية -أمثال جين روبيو وستيفاني كوري- قرارات يوميًا. بعض هذه القرارات مهمة مثل قرار البدء بمشروع تجاري جديد، في حين أنَّ معظمها قرارات أقل أهمية متعلِّقة بطبيعة إدارة الشركة ولكنها ضرورية لنجاحها على المدى البعيد. بعض القرارات من الممكن التنبؤ بها، وبعضها غير متوقَّع. سنستعرض خلال هذا الفصل معلومات مهمة عن عملية اتخاذ القرارات ستساعدك على اتخاذ قرارات أفضل وعلى أن تكون مديرًا أفضل في نهاية المطاف.

## 2.2 نظرة عامة على عملية اتخاذ القرارات الإدارية

### ما هي الخصائص الأساسية لعملية اتخاذ القرارات الإدارية؟

**عملية اتخاذ القرارات** هي عملية التفكير في البدائل الممكنة واختيار واحدًا منها.

من المهم إدراك أنَّ المديرين يتخذون قرارات باستمرار وأنَّ جودة اتخاذهم للقرارات يُؤثّر -بدرجة كبيرة جدًا- في بعض الأحيان- على فاعلية المؤسسة وأصحاب المصلحة. يشمل **أصحاب المصلحة** جميع الأفراد أو المجموعات التي تتأثر مصالحها بمصالح المؤسسة (مثل الزبائن، والموظفين، والمساهمين، ...إلخ).

يتخذ أعضاء فريق الإدارة العليا على نحو متكرر قرارات تُؤثّر على مستقبل المؤسسة وجميع أطرافها المعنية، ومن الأمثلة على هذه القرارات هو تحديد ما إذا كانوا سيستخدمون إحدى التقنيات الحديثة أو سينشئون خط إنتاج جديد. القرار الجيّد سيُسهم في ازدهار المؤسسة واستمرارها على المدى الطويل، في حين أنّ القرار السيئ قد يقودها إلى الإفلاس.

عادة ما يُؤثّر المديرين في مستويات الإدارة الأدنى بدرجة أقل على استمرار المؤسسة، ولكن يمكن أن ينعكس تأثيرهم بدرجة كبيرة على أقسامهم وعلى الموظفين الذين يعملون فيها. تأمل -مثلًا- في تأثير المشرفين المباشرين (في مستوى الإدارة المباشرة) المسؤولين على وضع جداول الأعمال الخاصة بالعمال وتأمين المواد الخام في أقسامهم. من المستبعد أن تقود القرارات السيئة التي يتخذها المديرين في مستويات الإدارة الأدنى إلى زوال الشركة بأكملها، ولكنها قد تُؤدّي إلى العديد من النتائج السلبية مثل:

- انخفاض الإنتاجية بسبب قلة عدد العمال أو عدم كفاية المواد الخام اللازمة.
- زيادة النفقات بسبب كثرة عدد العمال أو وجود فائض من المواد الخام، خاصةً إذا كان عمرها الافتراضي محدودًا أو إذ كانت تكلفة تخزينها مرتفعة.
- انتشار الإحباط وانخفاض الروح المعنوية وزيادة معدل دوران الموظفين (الذي من الممكن أن يكون مكلفًا بالنسبة للمؤسسة) إذا كانت القرارات متعلّقة بإدارة الموظفين وتدريبهم.

### 2.2.1 تحديد وقت اتخاذ القرار

في حين أنّ بعض القرارات بسيطة، إلا أنّها غالبًا ما تكون القرارات التي يتخذها المديرين معقدة تتطلّب الاختيار بين مجموعة من البدائل المختلفة والتي لا يُمكن التكهّن بوقوعها ونتائجها. المديرين في مثل هذه الحالات بحاجة إلى جمع المعلومات، وهذا يقودهم إلى قرار مهم آخر وهو تحديد مقدار المعلومات اللازمة لاتخاذ قرار جيّد. كثيرًا ما يتخذ المديرين القرارات دون أن يكون لديهم معلومات كافية، وإنّ من إحدى السمات المميزة للقادة الفعّالين قدرتهم على تحديد متى ينبغي عليهم تأجيل اتخاذ قرار معين من أجل جمع المزيد من المعلومات ومتى ينبغي عليهم اتخاذ القرار بمقتضى المعلومات المتوفرة.

يمكن أن يكون للتباطؤ في اتخاذ القرارات نتائجًا لا تقلُّ سوءً عن التسرُّع في اتخاذها، إذ من الممكن أن تؤدِّي عدم الاستجابة السريعة إلى ضياع الفرص، ولكنَّ التسرُّع -في المقابل- قد يؤدِّي إلى سوء توزيع موارد المؤسسة على المشاريع ومن ثمَّ غياب فرص نجاحها.

يجب على المديرين الفعَّالين أن يحددوا ما إذا كانوا قد جمعوا معلومات كافية، ويجب عليهم أن يكونوا مستعدِّين لتغيير مسارهم إذا توفَّرت معلومات جديدة تدلُّ على أنَّ القرار الأول لم يكن صائبًا. يمكن أن تُشكِّل عملية تغيير المسار تحدِّيًا بالنسبة للأفراد ذوي التقدير الذاتي المنخفض لأنَّ اعترافهم بارتكاب خطأ ما قد يكون أصعب عليهم من المضي قدمًا في طريقٍ خطأ. يدرك المديرون الفعَّالون أنَّ بعض الإخفاقات لا مفرَّ منها بسبب الطبيعة المعقَّدة للعديد من المهام، كما أنَّهم يعلمون أنَّه من الأفضل تقليل الأثر الذي تُلحقه القرارات السيئة بالمؤسسة وأصحاب المصلحة من خلال الاكتشاف المبكر لها ومن ثمَّ تصحيحها.

## 2.2.2 ما هو القرار الصحيح؟

تجدر الإشارة إلى أنَّ اتخاذ المدير للقرارات لا يشبه اختبارات الاختيار من متعدد على الإطلاق، إذ إنَّ هناك إجابة واحدة صحيحة في تلك الاختبارات، ونادرًا ما يكون الحال هكذا عندما يتعلَّق الأمر بالقرارات الإدارية. يختار المدير أحيانًا من بين عدة خيارات جيِّدة ولا يكون الخيار الأفضل واضحًا بالنسبة له، ويكون هناك عدة خيارات سيئة في أحيان أخرى وتكون مهمة المدير في هذه الحالة تحديد الخيار الأقل ضررًا. غالبًا ما يكون هناك تضارب في مصالح الأفراد داخل المؤسسة الواحدة، ويجب على المدير أن يقوم باتخاذ القرار آخذًا بعين الاعتبار أنَّ ذلك القرار قد لا يصبُّ في المصلحة الشخصية للعديد من أفراد المؤسسة، ولكنَّه القرار الأفضل للمصلحة العامة للشركة.

## 2.2.3 ما هو القرار الأخلاقي الصحيح؟

يقع على عاتق المديرين أحيانًا اتخاذ قرارات لا تتعلَّق بانزعاج أحد أصحاب المصلحة فحسب، إذ قد يُطلب منهم اتخاذ قرارات يمكنها أن تُلحق الضرر بالآخرين، ويترتَّب على هذه القرارات عواقب أخلاقية. تشير الأخلاق إلى معتقداتنا المتعلقة بالصواب والخطأ، والخير والشر، والفضيلة والرذيلة، كما ترتبط الأخلاق -ضمنيًا- بتفاعلاتنا مع الآخرين وتأثيرنا عليهم؛ فإذا لم يكن يتوجَّب علينا التفاعل مع غيرنا، لن نضطر إلى التفكير في أثر تصرُّفاتنا على الأفراد والمجموعات الأخرى. لكن جميع المديرين يتخذون قرارات تؤثر على الآخرين، لذلك من المهم الانتباه إذا ما كان الأثر الذي تتركه قراراتنا إيجابيًا أم سلبًا.

غالبًا ما تستخدم عبارة "زيادة ثروة المساهمين" كمسوِّغ لإعطاء الأولوية للأرباح قصيرة الأجل على حساب حاجات الأطراف الأخرى التي ستتأثر بالقرار مثل الموظفين والزبائن والمواطنين المحليين (الذين قد يتأثرون بالقرارات المرتبطة بالبيئة على سبيل المثال)، ولكن غالبًا ما يكون قرار زيادة ثروة المساهمين قرارًا يتسم بقصر النظر لأنَّه قد يُلحق الضرر بالسلامة المالية للمؤسسة في المستقبل.<sup>(1)</sup>

السمعة السيئة ومقاطعة الزبائن للمؤسسة والغرامات الحكومية جميعها نتائج محتملة الحدوث على المدى البعيد إذا اختار المديرون خيارات تسبّب ضررًا في سبيل زيادة ثروة المساهمين، لذلك فإن زيادة ثروة المساهمين ليست مُبرَّرًا لإلحاق الضرر بالآخرين.

إنَّ الإدارة ليست للأشخاص الذين تنقصهم الجرأة كما تلاحظ من خلال الأمثلة الموجزة السابقة! لكن قد تشعر بقمة الرضا إذا شغلت منصبًا يخوِّلك من اتخاذ قرارات لها تأثير إيجابي على المؤسسة وأصحاب المصلحة. يبيّن مربع "الاستدامة والإدارة المسؤولة" التالي مثالاً رائعًا عن ذلك.

## الاستدامة والإدارة المسؤولة

### قصة نجاح شركة باتاغونيا

غالبًا ما يكون التركيز الأساسي لأي مدير أو صاحب شركة على تحقيق الأرباح، ولكن يختار قادة المؤسسات في بعض الأحيان السعي إلى إحراز هدفين كبيرين في وقتٍ واحد وهما: تحقيق الربح وتقديم النفع للمجتمع بطريقة ما. ما السبب في ذلك؟ يرجع السبب عادةً إلى اعتقادهم بأنَّه من المهم القيام بذلك، إذ يوفّر العمل التجاري فرصة لإحراز هدف آخر يحظى باهتمام المؤسّسين والمالكين والمديرين.

تعدُّ شركة باتاغونيا المتخصصة في بيع الملابس مثلًا واقعيًا على الشركات التي تسعى إلى تحقيق الربح والمنفعة العامة في آنٍ واحد، إذ أنّ العبارة التي تبيّن رسالة الشركة تقول: "نحن نعمل من أجل حماية كوكبنا الذي نسكن في كنفه". تهتم شركة باتاغونيا جدًّا بالمحافظة على البيئة وتبترع بما لا يقل عن 1% من مبيعاتها السنوية للمنظمات البيئية المحليّة.

اتخذ مؤسس شركة باتاغونيا (يوفون شوبنارد) قرارًا في منتصف التسعينيات من القرن الماضي يقتضي بصناعة الملابس باستخدام القطن العضوي عندما عَلم أنّ الطريقة المستخدمة في زراعة القطن الذي يستورده تُلوّث التربة والمياه وتُضر بصحة العاملين. لم يكن تنفيذ ذلك القرار سهلًا، إذ كان عدد مزوّدَي القطن العضوي قليلًا واضطرت الشركة إلى تعلُّم كيفية زراعته والعمل مع المزوّدِين خطوة تلو أخرى حتى حصلوا على القطن المطلوب .

تُطلق الشركة حملات تشجّع خلالها زبائنها على تقليل عمليات الشراء التي يقومون بها وتسعى إلى تحقيق نموذج اقتصادي مسؤول لا يستند على فكرة الاستهلاك التي غزت العالم، ومن هذه الحملات الحملة التي أطلقتها عام 2011 والتي تحمل عنوان "لا تشتري هذا المعطف". توفّر شركة باتاغونيا أيضًا خدمة خاصة لإصلاح الملابس القديمة وتتيح للزبائن استبدال قطع الملابس فيما بينهم.

هناك ثمن مقابل كل الجهود التي تهدف إلى تقديم النفع، أليس كذلك؟ في الواقع، تُظهر الدراسات أنّ الأداء المالي للشركات التي أخذت على عاتقها تحقيق الاستدامة أفضل -في المتوسط- مقارنةً بتلك التي لا تفعل ذلك. علاوةً على ذلك، غالبًا ما يرغب الناس في العمل في المؤسسات التي تسعى إلى تقديم النفع (خاصةً الأشخاص الذين يؤمنون بقيم مماثلة لقيمها)، لذلك يميل الموظفون الذين يعملون في هذه المؤسسات إلى أن يكونوا

مخلصين جدًا لها، كما أنّ مستويات اندماجهم في العمل ودافعيتهم وإنتاجيتهم تكون مرتفعة. يمنح هذا الشغف والاهتمام قيمةً للمؤسسة ويثبت أنّه من الممكن تحقيق الربح وتقديم النفع للمجتمع في الوقت نفسه.

### أسئلة للمناقشة:

1. ما التحديات التي تواجه شركة باتاغونيا في سبيل المحافظة على البيئة؟
2. هل تعرف أمثلة أخرى لشركات تحاول تقديم النفع للمجتمع وتحقيق الربح في الوقت نفسه؟
3. هل ترغب في العمل لصالح شركة تسعى لتحقيق المصلحة العامة فضلًا عن الربح، حتى لو أدّى ذلك إلى حصولك على راتب أو علاوات أقل؟

### اختبار مدى الفهم

1. اذكر بعض النتائج الإيجابية لعملية اتخاذ القرارات بالنسبة للمؤسسة، واذكر بعض النتائج السلبية المحتملة.
2. وضح الاختلاف بين عملية اتخاذ القرارات الإدارية واختبارات الاختيار من متعدد.
3. اذكر بعض أصحاب المصلحة التي ينبغي على المدير وضعها في الحسبان إلى جانب مالكي الشركات التجارية عند اتخاذها للقرارات.

## 2.3 طرق معالجة الدماغ للمعلومات لاتخاذ القرارات: النظام التأملي

### والنظام الانفعالي

#### ما هما نوعا أنظمة اتخاذ القرارات المستخدمان في الدماغ؟

يعالج دماغ الإنسان المعلومات عند اتخاذها للقرارات بواسطة أحد النظامين الآتيين: النظام التأملي والنظام الانفعالي.<sup>(2)(3)</sup> يعدُّ **النظام التأملي** (reflective system) نظامًا منطقيًا وتحليليًا ومنهجيًا، في حين أنّ **النظام الانفعالي** (reactive system) هو نظام سريع واندفاعي وحدسي ويعتمد على العواطف أو العادات ليستدلّ على الخطوة التالية التي سيقوم بها. تشير الأبحاث في مجال علم النفس العصبي إلى أنّ الدماغ يمكنه استخدام نظام واحد فقط في نفس الوقت من أجل معالجة المعلومات [دارلو وسلوماند] وأنّ النظامين يُداران باستخدام أجزاء مختلفة من الدماغ. القشرة الأمامية الجبهية مسؤولة أكثر عن النظام التأملي، أما العقد القاعدية واللوزة الدماغية فهي مسؤولة أكثر عن النظام الانفعالي.<sup>(4)</sup>

### 2.3.1 نظام اتخاذ القرارات الانفعالي

نميل إلى أن نفترض بأنّ الطريقة المنطقية التحليلية تؤدّي إلى اختيار القرارات الأفضل، ولكن تعتمد صحّة هذا الافتراض على الموقف الذي يتم فيه اتخاذ القرار. الطريقة السريعة الحدسية يمكنها أن تنقذ حياتك؛ فعندما

نشعر فجأة بالخوف الشديد، تكون الاستجابة هي إما الكر أو الفر مما يؤدي إلى التصرف مباشرة دون التفكير في جميع الخيارات المتاحة وتقييم نتائجها بطريقة منهجية. بالإضافة إلى ذلك، غالبًا ما يستطيع المديرين ذوو الخبرة اتخاذ القرارات بسرعة كبيرة جدًا لأنهم قد تعلموا من تجاربهم وخبراتهم كيف يتصرفون في موقف معين. قد لا يكون هؤلاء المديرين قادرين على شرح الأسباب التي جعلتهم يتخذون قراراتهم، وسيقولون أنهم تبعوا "حدسهم" أو فعلوا ما "شعروا" بأنه الشيء المناسب. في الواقع، يقوم الدماغ بالتحويل مباشرة إلى نظام اتخاذ القرارات السريع والحدسي في مثل هذه المواقف لأن المديرين قد واجهوا موقفًا مماثلًا في الماضي وتجاوبوا معه بطريقة صحيحة ومناسبة.<sup>(5)</sup>

### 2.3.2 نظام اتخاذ القرارات التأملي

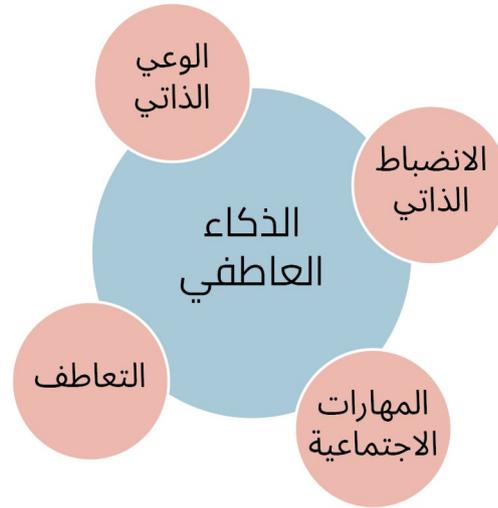
الطريقة السريعة ليست دائمًا أفضل طريقة لاتخاذ القرارات؛ فمن الأفضل عند مواجهة مواقف معقدة وغير مألوفة دراسة المعلومات المتوفرة منطقيًا وتحليليًا ومنهجيًا. بصفتك مديرًا، ينبغي عليك أن تكون قادرًا على التمييز بين المواقف التي تتطلب استجابة عفوية "حدسية" وتلك التي تحتاج إلى تفكير مليٍّ ومحاكمة عقلية جيدة. من المهم جدًا الانتباه إلى العواطف لأن بعض العواطف القوية قد تُصعّب تحليل المعلومات بعقلانية. يدرك المديرين الناجحون تأثيرات العواطف ويعلمون أن عليهم الانتظار ومعالجة الوضع المضطرب بعد أن تهدأ عواطفهم. غالبًا ما تقودنا العواطف القوية -سواء كانت إيجابية أم سلبية- نحو اتخاذ القرارات بسرعة وعفوية. هل سبق أن اندفعت وقمت بعملية شراء كبيرة كنت متحمسًا لها، ثم ندمت على قيامك بذلك؟ هذا يدل على مدى قوة العواطف وقدرتها على التأثير على قراراتنا. ينبغي عمومًا أن لا تتخذ القرارات الكبيرة باندفاع؛ بل ينبغي اتخاذها بعد تفكير وتأمل.

### 2.3.3 دور العواطف

إدراك دور العواطف وتأثيرها على عملية اتخاذ القرار لا يعني أن علينا تجاهلها، إذ يمكن أن تكون العواطف بمثابة إشارات قوية تدلنا على ما ينبغي علينا فعله، خاصة في المواقف ذات الصلة بالجوانب الأخلاقية. (يمكنك قراءة المزيد عن اتخاذ القرارات في مثل هذه المواقف في مربع "الأخلاقيات في الحياة العملية" المذكور لاحقًا في هذا الفصل.) التفكير مليًا بشأن مشاعرنا تجاه الخيارات الممكنة ومعرفة الأسباب الكامنة وراء تلك المشاعر يمكنه أن يحسّن من عملية اتخاذنا للقرارات.<sup>(6)</sup>

تعتمد عملية اتخاذ القرارات الفعّالة على كلاً من المنطق والعواطف، لذلك أصبح الذكاء العاطفي من المميزات الشائعة لدى المديرين الفعّالين، يُعرّف **الذكاء العاطفي** بأنه القدرة على إدراك الفرد لمشاعره الخاصة ومشاعر غيره وفهمها وإدراكها والانتباه لها، وهو يتطلب أن يكون لدى الفرد وعي وانضباط ذاتي، وينطوي في الأساس على التبدل بين العواطف والمنطق عن طريق تحليل العواطف وفهمها ثم التحكم بها وإدارتها بما يتناسب مع الموقف. يتضمن الذكاء العاطفي أيضًا التعاطف مع الآخرين -أي القدرة على فهم عواطفهم (ووجود رغبة في القيام بذلك).

أخيرًا، يتضمن الذكاء العاطفي وجود مهارات اجتماعية تساعدنا على إدارة الجوانب العاطفية لعلاقتنا مع الآخرين. يستطيع المديرون المدركون لعواطفهم الخاصة استنباط ما تعنيه عواطفهم في موقف معين واستغلال هذه المعلومات في اتخاذ القرار النهائي، كما أنَّ المديرين الذين يستشعرون عواطف الآخرين بإمكانهم مساعدة المجموعات على العمل بطريقة فعّالة أكثر والمشاركة في عمليات اتخاذ القرارات الجماعية بطريقة أفضل. على الرغم من أنَّ بعض الأشخاص يمتلكون ذكاءً عاطفيًا فطريًا، إلا أنَّه من الممكن اكتساب الذكاء العاطفي وتقويته بالممارسة. يبيّن الشكل التالي مكونات الذكاء العاطفي.



الشكل 6: الذكاء العاطفي

### اختبار مدى الفهم

1. اشرح النظامين اللذين يستخدمهما الدماغ في اتخاذ القرارات.
2. ما هو الذكاء العاطفي؟ لماذا يعدُّ مهمًا في عملية اتخاذ القرارات؟

## 2.4 القرارات المبرمجة وغير المبرمجة

### ما الفرق بين القرارات المبرمجة وغير المبرمجة؟

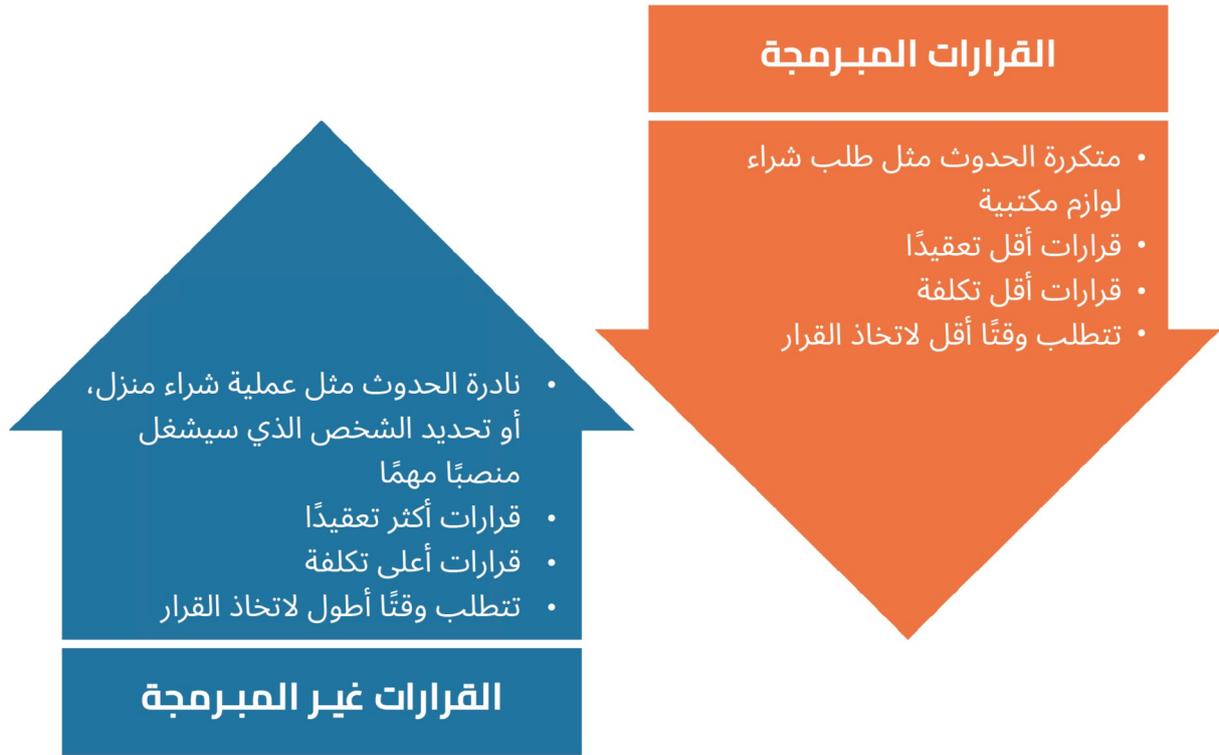
من المهم أن يميّز المديرين بين القرارات التي يمكن أن يكون لها هيئة خاصة وسلسلة إجراءات محددة (القرارات المبرمجة) والقرارات ذات الطبيعة غير المألوفة التي تتطلب إعمال الفكر واسترعاء الانتباه (القرارات غير المبرمجة)، وذلك لأنَّ الوقت لدى المديرين محدود ويجب عليهم استغلال ذلك الوقت بحكمة حتى يكونوا فعّالين.

## 2.4.1 القرارات المبرمجة

**القرارات المبرمجة** هي القرارات التي تتكرر على مر الزمن والتي يمكن وضع مجموعة من القواعد التي تساعد في عملية اتخاذها. قد تكون هذه القرارات بسيطة أو قد تكون معقدة إلى حد ما، إلا أن جميع المعايير المستخدمة في اتخاذها تكون معروفة مسبقًا أو يمكن على الأقل تخمينها بدرجة مقبولة. على سبيل المثال، يُفترض أن يكون القرار المتعلق بتحديد كمية المواد الخام اللازم طلبها قرارًا مبرمجًا مبنياً على المخزون الحالي وكمية الإنتاج والمدة التي من المتوقع تسليم المنتج النهائي خلالها.

لنأخذ مثالاً آخر؛ تخيّل أنّ هناك مديرًا لأحد المتاجر يحاول وضع جدول العمل الأسبوعي للموظفين الذين يعملون بدوام جزئي. يجب على المدير أن يراعي مدى ازدحام المتجر في الأوقات المختلفة وأن يضع في الحسبان التغييرات الموسمية للعمل، كما يجب عليه مراعاة عدد العمال المتاحين للعمل آخذًا في الاعتبار الإجازات التي قد يطلبها الموظفون والتزاماتهم الأخرى (مثل دراستهم في الجامعة). قد تكون عملية وضع الجدول الزمني معقدة، ولكنها في الواقع تعتمد على اتخاذ قرارات مبرمجة، إذ أنّها تتم دوريًا وتستند إلى معايير واضحة، ولذلك يمكننا وضع قواعد محددة لها. غالبًا ما يبنى المديرون **استدلالات** (heuristics) أو طرق تفكير مختصرة لتسهيل عملية اتخاذ القرارات المبرمجة. على سبيل المثال، قد لا يعلم مدير المتجر كم سيكون المتجر مُزدحمًا خلال أسبوع الخصومات الكبيرة على الأسعار، ولكنه قد يزيد عدد العمال كعادته بنسبة 30% خلال تلك الفترة (لأنّ هذا الأمر قد نجح إلى حد ما في الماضي).

تعدّ الاستدلالات وسيلة فعّالة، إذ أنّها توفر وقت مُتخذ القرار من خلال إيجاد حل مناسب بسرعة. ليس بالضرورة أن تُفضي الاستدلالات إلى الحل المثالي دومًا؛ فقد يتطلّب الوصول إلى الحل المثالي عملية تفكير أكثر تعقيدًا، ولكن عادة ما ينتج عن الاستدلالات حلولاً جيدة وناجعة، وغالبًا ما تُستخدم في حالة القرارات المبرمجة لأنّ الخبرة التي تكوّنت نتيجة اتخاذ القرارات مرارًا وتكرارًا تساعد مُتخذ القرار على معرفة النتائج المتوقعة ورد الفعل المناسب للموقف، كما أنّه من الممكن تعليم ونقل الخبرات الشخصية المتعلقة بالقرارات المبرمجة للآخرين بسهولة، إذ يمكن تحديد القواعد والمعايير وكيفية ارتباطها بالنتائج وشرح ذلك بوضوح حتى يستطيع مُتخذ القرار الجديد التوصل إلى قرار جيّد. يُشار إلى القرارات المبرمجة في بعض الأحيان بـ "القرارات الروتينية" لأنّها لا تتطلّب عملية تفكير معقدة عند الحاجة إلى التوصل إلى قرار. يوضّح الشكل التالي أوجه الاختلاف بين القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة.



الشكل 7: القرارات عالية الانخراط وضعيفة الانخراط

## 2.4.2 القرارات غير المبرمجة

بخلاف القرارات المبرمجة، فإنَّ القرارات غير المبرمجة هي قرارات غير مألوفة وليس لها قواعد محددة وعادةً ما تكون المعايير التي تحكمها غير واضحة ، كما أنَّ المعلومات المتوفرة في هذه الحالة غالبًا ما تكون غامضة أو غير مكتملة، وقد يلجأ مُتَّخِذ القرار إلى التفكير العميق والإبداعي للتوصل إلى قرار جيّد. يُشار إلى هذه القرارات في بعض الأحيان بـ "القرارات غير الروتينية" لأنَّها تتطلَّب قدرًا أكبر من الدراسة والتفكير. على سبيل المثال، تخيّل أنّ هناك مديرًا يحاول اتّخاذ قرار بشأن تبني تقنية حديثة في شركته. دائمًا ما سيكون هناك أمور مجهولة في مثل هذه المواقف؛ هل ستكون التقنية الحديثة أفضل من الحالية؟ هل ستحتلّ بقبول على نطاق واسع بمرور الزمن؟ أم ستحتلّ تقنية أخرى باهتمام الزبائن؟ أفضل ما يستطيع المدير فعله في هذا الموقف هو جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات ذات الصلة ودراستها لتخمين ما إذا كانت التقنية الحديثة جديرة بالاهتمام. من الواضح أنّ القرارات غير المبرمجة تشكّل تحديًا أكبر.

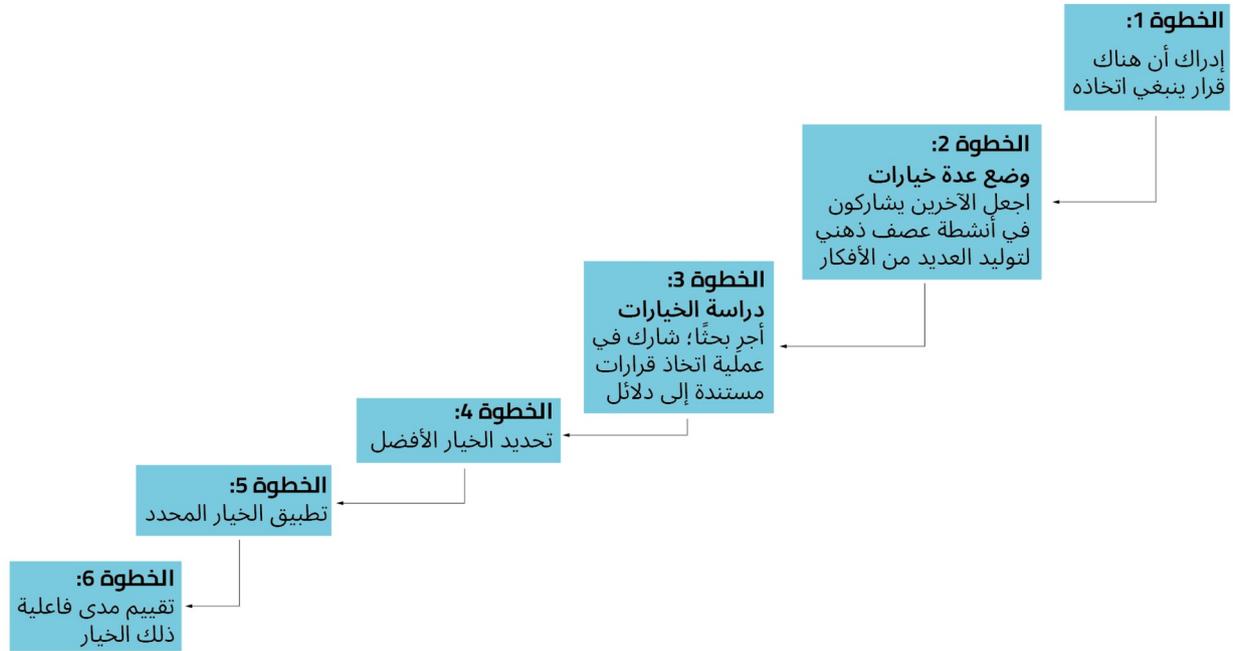
## 2.4.3 عملية اتخاذ القرارات

إنَّ اتّخاذ القرارات المُبرمجة يعتمد على طرق تفكير مُختصرة كما ذكرنا سابقًا، ولكنَّ الأمر مُختلف في حالة القرارات غير المُبرمجة التي تتطلَّب وضع تسلسل فكري مُنظّم. يوضّح الشكل التالي عملية اتخاذ القرارات غير المُبرمجة والتي يمكن تقسيمها إلى ست خطوات متسلسلة كما يلي:

1. إدراك أنّ هناك قرار ينبغي اتّخاذه.

2. وضع عدة خيارات.
3. دراسة الخيارات.
4. تحديد الخيار الأفضل.
5. تطبيق الخيار المحدد.
6. تقييم مدى فاعلية ذلك الخيار.

بالرغم من أنّ هذه الخطوات تبدو واضحة، إلا أنّ الأفراد غالبًا ما يتجاوزون بعض الخطوات أو لا يعطونها ما تستحقّ من الوقت والتفكير. في الواقع، سيرفض الناس في بعض الأحيان الاعتراف بوجود مشكلة لأنّهم لا يعلمون كيف يتعاملون معها. سنتحدّث عن المزيد من التفاصيل الخاصة بهذه الخطوات لاحقًا في هذا الفصل عندما نستعرض طرُقًا لتحسين جودة عملية اتخاذ القرارات.



الشكل 8: عملية اتخاذ القرار

قد تلاحظ وجود أوجه تشابه بين النظامين اللذين يستخدمهما الدماغ في اتخاذ القرارات ونوعي القرارات (القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة). عادةً ما تكون القرارات غير المبرمجة بحاجة إلى المعالجة في أدمغتنا بواسطة النظام التأملي من أجل أن نتمكن من التوصل إلى قرار جيّد. أمّا بالنسبة للقرارات المبرمجة، فإنّ الاستدلالات تتيح لمتخذي القرارات بالتحويل إلى النظام الانفعالي السريع ثمّ الانتقال بسرعة إلى مسائل أخرى.

## اختبار مدى الفهم

1. اذكر مثالاً على أحد القرارات المبرمجة التي قد تواجه المدير.
2. اذكر مثالاً على أحد القرارات غير المبرمجة التي قد تواجه المدير.
3. ما هي الاستدلالات؟ متي يمكن الاستفادة منها؟
4. كيف ترتبط القرارات المبرمجة وغير المبرمجة بالنظام التأملي والنظام الانفعالي المستخدمان في الدماغ.

## 2.5 معيقات عملية اتخاذ القرارات الفعّالة

### ما هي العوائق التي تُصعّب عملية اتخاذ القرارات بطريقة فعّالة؟

هناك العديد من العوائق التي تقف في طريق عملية اتخاذ القرارات الفعّالة، ويدرك المديرون الفعّالون هذه العوائق المحتملة ويحاولون التغلّب عليها قدر الإمكان.

### 2.5.1 العقلانية المحدودة

على الرغم من أننا قد نظن بأننا قادرين على اتخاذ قرارات عقلانية تمامًا، إلا أنّ هذا غالبًا ما يكون غير واقعي نظرًا للمسائل المعقّدة التي يواجهها المديرون. إنّ من الشائع اتخاذ القرارات غير العقلانية خاصةً في حالة القرارات غير المبرمجة، إذ أننا لا نستطيع دائمًا تحديد الأسئلة التي ينبغي علينا أن نسألها أو المعلومات التي ينبغي علينا أن نجعلها في مواقف معينة لأننا لم نواجه مثلها من قبل. وحتى لو جمعنا كل المعلومات المتاحة، قد لا نتمكن من تكوين تصوّر منطقي منها جميعًا أو قد لا نستطيع التنبؤ بنتائج قراراتنا بدقة.

تشير **فكرة العقلانية المحدودة** (Bounded rationality) إلى أنّه لا يمكننا أن نكون عقلانيين تمامًا عند تعاملنا مع المسائل المعقّدة لأننا لا نستطيع الإحاطة بجميع البدائل الممكنة بالكامل، كما أنّنا لا نستطيع معرفة جميع الآثار المترتبة على كلّ منها، إذ أنّ كمية المعلومات التي تستطيع أدمغتنا معالجتها محدودة. بطريقة مشابهة، حتى لو كان لدى المديرين القدرة العقلية اللازمة لمعالجة جميع المعلومات ذات الصلة، فإنّهم غالبًا ما يضطرون إلى اتخاذ القرارات دون امتلاكهم للوقت الكافي لجمع كل البيانات المتصلة بالموضوع، وهذا يعني أنّ المعلومات المتوقّرة لديهم تكون غير مكتملة.

### 2.5.2 الالتزام المتصاعد

لا يتخذ المديرون دائمًا القرار الصحيح منذ البداية نظرًا لنقص المعلومات المتوفرة، وقد لا يتبيّن لهم أنّ القرار الذي اتخذه لم يكن صائبًا إلا بعد مرور فترة من الزمن. على سبيل المثال، تخيّل أنّ هناك مديرًا يتوجّب عليه الاختيار بين حزميتين متنافستين من البرامج لكي تُستخدم في مؤسسته على نحو دائم من أجل زيادة الكفاءة، وأنّه اختار في البداية الحزمة التي طوّرتها الشركة الأكبر والأكثر رسوخًا بحجة أنّ لدى هذه الشركة قدر أكبر

من الموارد المالية التي ستُستثمر في ضمان جودة منتجها. لكن تبين بعد فترة من الزمن أن حزمة البرامج المنافسة ستكون أفضل بكثير، وفي حين أنه من الممكن دمج المنتج الذي توفّره الشركة الأصغر في الأنظمة الحالية الخاصة بالمؤسسة مقابل تكلفة إضافية قليلة، فإن المنتج الذي توفّره الشركة الأكبر سيتطلب قدرًا أكبر من الاستثمار الأولي بالإضافة إلى نفقات كبيرة مستمرة من أجل صيانتها والمحافظة عليه. لنفترض أن المدير قد أتّم عملية الدفع مقابل حزمة البرامج التي توفّرها الشركة الأكبر؛ هل سيتخلّى عن الطريق الذي بدأه ويتقبّل خسارة الأموال التي دفعها ويقوم بالتحويل إلى حزمة البرامج الأفضل (لشركة الأصغر)؟ أم هل سيستمر في استثمار الوقت والمال في محاولة إنجاز المنتج الأول؟

إنّ **الالتزام المتصاعد** (Escalation of commitment) يشير إلى ميل متخذي القرارات إلى الالتزام بالقرارات السيئة حتى عندما يؤدّي ذلك إلى نتائج سلبية متزايدة، إذ بمجرد أن يلتزم الناس بأحد القرارات قد يجدوا أنه من الصعب إعادة تقييم ذلك القرار بطريقة عقلانية، وقد يبدو "البقاء على نفس المسار" أسهل من الاعتراف بأن ذلك القرار لم يكن صائبًا. من المهم إدراك أنه لن تكون جميع القرارات التي نتخذها قرارات جيّدة على الرغم من أننا قد بذلنا أفضل ما لدينا لتحقيق ذلك. يدرك المديرون الفعّالون أنّ التقدّم في طريق خطأ ليس تقدّمًا حقيقيًا، وهم على استعداد لإعادة تقييم قراراتهم وتغيير المسار عندما يكون ذلك مناسبًا.

### 2.5.3 ضيق الوقت

غالبًا ما يواجه المديرون قيودًا زمنية قد أن تُصعّب عليهم اتخاذ القرارات بفاعلية، إذ عندما يكون الوقت المتوفّر لجمع المعلومات ودراستها بطريقة عقلانية قليلًا، فإنّ احتمال اتخاذ قرارات جيّدة -خاصةً في حالة القرارات غير المبرمجة يكون ضعيفًا. قد يدفعنا ضيق الوقت إلى الاعتماد على الاستدلالات بدلًا من القيام بدراسة عميقة. على الرغم من أنّ الاستدلالات قد تساهم في توفير الوقت، إلا أنّها لا تؤدّي بالضرورة إلى التوصل إلى أفضل حل ممكن. يقيّم أفضل المديرين باستمرار المخاطر التي قد تنتج عن التصرف بسرعة كبيرة إلى جانب المخاطر التي قد تنتج عن عدم التصرف بسرعة كافية.

### 2.5.4 عدم اليقين

عادةً ما يتخذ المديرون القرارات في ظل ظروف تتسم بالغموض لأنهم لا يستطيعون معرفة نتيجة كل خيار من الخيارات إلا عندما يختاروه بالفعل. على سبيل المثال، تخيل أنّ هناك مديرًا يحاول اختيار واحدة من بين حملتي تسويق. الحملة الأولى تقليدية أكثر ولكنها متوافقة مع ما قامت به المؤسسة في الماضي، أمّا الحملة الثانية أكثر عصرية وحداثة وقد تكون نتائجها أفضل أو قد يكون فشلها ذريعًا. يتوجّب على المدير الذي سيتخذ القرار في نهاية المطاف اختيار إحدى هاتين الحملتين ويشاهد ما سيحدث دون أن يعرف إطلاقًا النتائج التي كان من الممكن أن تحدث إذا اختار الحملة البديلة. قد تُصعّب حالة عدم اليقين على بعض المديرين عملية اتخاذ القرارات لأنّ الالتزام بأحد الخيارات يعني التخلّي عن الخيارات الأخرى.

## 2.5.5 التحيزات الشخصية

عملية اتخاذنا للقرارات مقيّدة أيضًا بتحيزاتنا الشخصية، إذ نشعر بارتياح أكبر تجاه الأفكار والمفاهيم والأشياء والشخصيات المألوفة بالنسبة لنا أو تلك التي تشبه نطاق تفكيرنا، في حين نكون أقلّ ارتياحًا تجاه الأشياء غير المألوفة والجديدة والمختلفة. إنَّ من أكثر التحيزات شيوعًا لدى البشر ميلهم إلى الإعجاب بالأشخاص الذين نعتقد أنَّهم يشابهوننا (لأنَّنا معجبين بأنفسنا).<sup>(7)</sup> وعلى الرغم من أنَّ هذه التشابهات يُمكن ملاحظتها (بناءً على الخصائص الديموغرافية مثل العرق والجنس والعمر)، إلا أنَّها من الممكن أيضًا أن تكون ناتجة عن المرور بخبرات وتجارب مشتركة (مثل الذهاب إلى الجامعة نفسها) أو وجود اهتمامات مشتركة (مثل الاجتماع في نادي الكتاب).

قد يُسبب التحيز المبني على التشابه وتفضيل الأشياء المألوفة إلى حدوث مشاكل متنوعة للمديرين مثل: توظيف أشخاص أقل كفاءة من بين المتقدمين للوظيفة فقط لأنَّهم يماثلون المدير بطريقة ما، أو إلقاء المزيد من الاهتمام لآراء بعض الموظفين وتجاهل أو استبعاد آراء غيرهم، أو اختيار تقنية مألوفة بدلًا من اختيار تقنية جديدة أفضل، أو التمسك بأحد المزوَّدين المعروفين بدلًا من التعامل مع آخر ذي جودة أعلى، وغيرها.

قد يكون من الصعب جدًّا التغلُّب على تحيزاتنا بسبب الطريقة التي تعمل بها أدمغتنا، إذ أنَّ أدمغتنا بارعة في تنظيم المعلومات وترتيبها في مجموعات، كما أنَّها لا تُفضِّل بذل مجهود لإعادة تنظيم المعلومات بعد أن يتم إنشاء المجموعات، ولذلك نميل إلى إلقاء المزيد من الاهتمام إلى المعلومات التي تؤكِّد معتقداتنا الحالية ويقل اهتمامنا بالمعلومات التي تناقضها، وهذا أحد أوجه قصور الدماغ ويُشار إليه **بالانحياز التأكيدي**.<sup>(8)</sup>

في الحقيقة، نحن لا نرغب في الاصطدام بما يعارض معتقداتنا الحالية لأنَّ ذلك يبدو بمثابة تهديد يدفع أدمغتنا إلى استخدام النظام الانفعالي ويمنعنا من دراسة المعلومات الجديدة منطقيًا باستخدام النظام التأملي. من الصعب تغيير أفكار الناس عن شيء ما إذا كانت قناعاتهم راسخة. على سبيل المثال، عندما يوظَّف المدير موظفًا جديدًا قد نال إعجابه واقتنع بأنَّه سيكون موظفًا ممتازًا، فإنَّ هذا المدير سينتبه إلى النماذج التي تدلُّ على الأداء الممتاز للموظف وسيتجاهل النماذج التي تدلُّ على ضعف أدائه (أو يعزوها إلى أشياء خارجة عن سيطرة الموظف).

سيميل المدير أيضًا إلى الثقة بذلك الموظف، ولذلك سيقبل تبريراته بشأن ضعف أدائه دون أن يتحقَّق من صحتها أو دقتها. العكس صحيح أيضًا؛ فإذا لم يعجبنا أحد الأشخاص، سوف ننتبه إلى سلبياته ونتجاهل إيجابياته أو نستبعدنا، كما ستقل احتمالية ثقتنا به أو تصديق ما يقوله. لهذا السبب يميل السياسيون إلى الانشقاق عمَّن يخالفهم الرأي ومعاداته في نظام الحزبين. قد يكون من الصعب جدًّا أن يكون لدينا تصوُّرات دقيقة عن الأشخاص الذين يعجبوننا والأشخاص الذين لا يعجبوننا، ولكن سيحاول المدير الفعَّال تقييم المواقف التي يواجهها من منظورات مختلفة وجمع آراء متعددة لتقليل أثر تحيُّزه عند اتخاذ القرارات.

## 2.5.6 النزاع

العائق الأخير الذي من الممكن أن يُصعّب عملية اتخاذ القرار هو النزاع. معظم الأفراد لا يحبّون النزاع وسوف يتجنّبونه عندما يكون هذا ممكنًا، ولكن قد تنطوي عملية اتخاذ القرار الأفضل على بعض النزاعات. على سبيل المثال، تخيّل أنّ هناك مديرًا مسؤولًا عن موظف يتأخر عن العمل في معظم الأحيان ممّا يجعل الآخرين مضطرين إلى ترك مسؤولياتهم من أجل القيام بما كان من المفترض أن يقوم هو به. ينبغي على المدير إجراء محادثة مع ذلك الموظف لتصحيح سلوكه، ولكنّ الموظف لن تعجبه المحادثة وقد يكون رد فعله سلبيًا. لن يكون كلّ من المدير والموظف مرتاحين، إذ من المرجّح حدوث نزاعٍ في مثل هذا الوضع، ولكن يبقى القرار الصحيح هو إجراء تلك المحادثة حتى لو كان ذلك الموظف موظفًا أساسيًا في القسم.

سوف يستمر حدوث السلوك السيئ إذا لم يُصحّح، وهذا سوف يُسبّب المزيد من المشكلات في مكان العمل على المدى الطويل، إذ قد يظنّ الموظفون الآخرون أنّ هذا السلوك مسموح به، وقد يبدؤون أيضًا بالذهاب متأخرين إلى العمل أو بالانخراط في سلوكيات سلبية أخرى، كما قد ينزعج بعض الموظفين المُلتزمين بشكل كبير لدرجة أنّهم سيبحثون عن مكان آخر للعمل. تجدر الإشارة إلى أنّ أفضل الموظفين في هذه الحالة سيجدون عملاً جديدًا بسرعة أكبر من غيرهم. من المهم أن يدرك المديرين بأنّه على الرغم من أنّ النزاع قد يضايقهم (خاصة على المدى القريب)، فإنّ ثمة أوقات يكون فيها النزاع ضروريًا للمجموعة أو القسم أو المؤسسة لأداء العمل بفاعلية على المدى الطويل.



الشكل 9: المؤسّس والمدير التنفيذي لشركة دانتلي ديسبارت Risk Cooperative - مصدر الصورة: ستيف بووبريك/ فليكر

مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC BY 2.0)

في الصورة دانتلي ديسبارت هو المؤسّس والمدير التنفيذي لشركة Risk Cooperative. وقد شارك أيضًا في تأليف كتاب Global Risk Agility and Decision Making. يشير دانتلي إلى أنّ المخاطر المفاجئة وغير المتوقّعة أصبحت أكثر شيوعًا وقلّت إمكانية التنبؤ بها، كما أصبح لها تأثير أكبر على المزيد من الأشخاص في وقت واحد.

من المفيد أيضًا التمييز بين النزاع المرتبط بالعمليات والنزاع المرتبط بالعلاقات الشخصية.<sup>(9)</sup> يتعلّق **النزاع المرتبط بالعمليات** (Process conflict) بتحديد أفضل طريقة للقيام بشيء ما، وقد يؤدي في الواقع إلى تحسين الأداء لأن الأفراد يدرسون الخيارات المختلفة معًا من أجل تحديد الحلول الأفضل. في المقابل، **النزاع المرتبط بالعلاقات الشخصية** (Relationship conflict) هو النزاع الذي يحدث بين الأفراد، لذلك فهو يحمل طابعًا شخصيًا وينطوي على مهاجمة الأشخاص وليس الأفكار. عادةً ما يكون هذا النوع من النزاع مؤذيًا وينبغي قمعه عند الإمكان. يرجع سبب الأذى الناجم عن النزاع المرتبط بالعلاقات جزئيًا إلى أنّ شعور الفرد بأنّه قد هوجم شخصيًا سيُجعله يلجأ إلى النظام الانفعالي عند اتخاذ قراراته.

ينبغي أن يدرك المديرون الفعّالون بوجه خاص إمكانية حدوث نزاع مرتبط بالعلاقات الشخصية عندما يقدّمون آرائهم وانتقاداتهم، كما ينبغي عليهم حصر انتقاداتهم في الأمور المتعلقة بالسلوكيات والأنشطة (طريقة إنجاز الأشياء) والابتعاد عن الأمور الشخصية. الوعي بالنزاع المرتبط بالعلاقات والتعامل معه يلفت الانتباه إلى فائدة الذكاء العاطفي والتعاطف وأهميته بالنسبة لقيادة المؤسسات، ومن المرجّح أن يكون هؤلاء القادة أكثر تيقنًا تجاه الآثار المؤدية التي تنتج عن النزاع المرتبط بالعلاقات الشخصية. يوضّح مربع "القيادة الإدارية" كيف تبنى أحد المديرين التنفيذيين التعاون التعاطفي وكيف كان ذلك مفيدًا.

## القيادة الإدارية

### كيف تغيّرت شركة مايكروسوفت في عهد ساتيا نادالا؟

عندما أصبح ساتيا نادالا المدير التنفيذي لشركة مايكروسوفت عام 2014، بدأ في إحداث تغيير كبير في ثقافة الشركة. لقد أراد أن يغيّر ثقافتها التي كانت تقدر "العارف بكل شيء" إلى ثقافة تقدر "الشغوف بتعلّم كل شيء"، إذ كان يرغب في أن يصبح الموظفون متعلمين محبّين للاطلاع و مستمعين فعّالين ومحاورين جيّدين؛ فمن خلال التعلّم المستمر وتعاون الموظفين مع بعضهم وتعاونهم مع الزبائن ستبقى شركة مايكروسوفت قادرة على التطوّر وستتمكّن من تقديم حلول تكنولوجية رائعة.

كان من أوائل الأعمال التي قام بها نادالا عندما تولّى منصب المدير التنفيذي للشركة تكليف جميع أعضاء فريق الإدارة العليا بقراءة كتاب "التواصل اللاعنفى" الذي كتبه المؤلّف مارشال روزنبرغ. يركّز هذا الكتاب في الأساس على التواصل التعاطفي الذي يعدّ توجّهًا رقيقًا ولطيفًا مقارنةً بالأسلوب الذي اعتاد عليه موظفون شركة مايكروسوفت. يؤمن نادالا بأنّ تنمية التعاطف لدى الموظفين يزيد من فهمهم لحاجات الزبون ورغباته ويعزّز قدرتهم على تطوير منتجات وخدمات أفضل من خلال التعاون فيما بينهم.

لقد دعم نادالا أيضًا مبادرات التنوّع والشمول، ولكنّه يعترف بأنّ هناك المزيد من الأمور التي ينبغي القيام بها. إنّ دعمه لهذه المبادرات يعدّ امتدادًا لتركيزه على التعاطف، كما أنّه في الوقت نفسه يقود إلى نتائج إيجابية على الصعيد العمل لأنّ زيادة تنوّع وجهات النظر يمكن أن يساعد على دفع عجلة الابتكار والارتقاء بمستوى الإبداع في الشركة.

ينعكس هذا التحوّل الكبير في ثقافة إدارة شركة مايكروسوفت ككل من خلال شعارها الجديد وهو: "مهمتنا تمكين كل فرد وكل مؤسسة في شتى أنحاء العالم من تحقيق المزيد من الأهداف". يعدّ الموظفون الذين يعملون في شركة مايكروسوفت من ضمن الأفراد الذين تسعى الشركة إلى تمكينهم. إنّ تحقيق التنوّع يشكّل تحديًا خاصّةً في مجالٍ يهيمن عليه الذكور، ويعترف نادالا بأنّه قد ارتكب أخطاءً بسبب تحيّزاته الخاصة. على سبيل المثال، أشار نادالا أثناء مؤتمر "Women in Computing" إلى أنّ النساء لسن بحاجة إلى المطالبة بزيادة رواتبهنّ عندما كنّ يستحقن ذلك لأنّ النظام -على حدّ قوله- سيحل المشكلة، ولكنّه اعترف لاحقًا بأنّه كان مخطئًا واستغلّ ذلك الخطأ كمنطلق لإحراز تقدّم أكبر في هذا المجال.

لقد كان للتغيير الثقافي الذي قاده نادالا وقعٌ كبير على اجتماعات فريق الإدارة العليا للشركة. لقد كان يشعر أعضاء الفريق في السابق بحاجتهم إلى إثبات معرفتهم بجميع الإجابات الصحيحة أثناء اجتماعات الفريق. لكنّ نادالا وضع قواعدًا مختلفة، إذ أنّه طلب من أعضاء الفريق إبداء آراءهم بصدق وشفافية، كما أنّه كان يعطي تقييمات إيجابية بشكل دوري.

أصبحت ثقافة شركة مايكروسوفت أكثر تعاونية، وأصبح الموظفون أكثر استعدادًا للمجازفة وابتكار أشياء مدهشة، وذلك بفضل التركيز على التعلم المستمر والابتعاد عن التركيز على "أن تكون دائمًا على حق". يبدو أنّ التغيير في ثقافة شركة مايكروسوفت يؤتي ثماره، إذ أصبحت منتجاتها تُوصف بأنّها "رائعة" و"مثيرة"، وأصبحت منصة الحوسبة السحابية الخاصة بها تتفوّق على منافساتها، كما أنّ أدائها المالي قد تحسّن بدرجة كبيرة. إنّ تغيير ثقافة الشركة مهمة شاقّة، ولكنّ قيادة نادالا لشركة مايكروسوفت تُثبت بوضوح بأنّ هذا القرار يمكن أن يؤتي ثماره.

### أسئلة للمناقشة:

1. هل تعتقد أنّ الثقافة التي تركّز على التعلّم مناسبة لشركة مايكروسوفت؟ لماذا؟
2. ما هي مزايا الثقافة التي تهتم بالتواصل التعاطفي؟ هل هناك أي سلبيات له من وجهة نظرك؟
3. ينطوي عمل المدير التنفيذي على اتخاذ قرارات كبيرة تؤثّر على المؤسسة بأكملها مثل تغيير ثقافة المؤسسة. كيف يمكن الاستعداد لتولّي هذا المنصب من وجهة نظرك؟

### اختبار مدى الفهم

1. اشرح مفهوم الانحياز التأكيدي.
2. اذكر ثلاثة معيقات على الأقل لعملية اتخاذ القرارات الفعّالة مع التوضيح.
3. متى يكون النزاع مفيدًا، ومتى يكون مؤذيًا؟ لماذا؟

## 2.6 تحسين جودة عملية اتخاذ القرارات

### كيف يمكن للمدير أن يحسّن من جودة اتخاذه للقرارات ؟

يمكن للمديرين استخدام أساليب متنوعة لتحسين عملية اتخاذهم للقرارات من خلال اتخاذ قرارات ذات جودة أفضل أو زيادة سرعة عملية اتخاذ القرارات. يلخّص الجدول التالي بعض هذه الأساليب.

الجدول 1: ملخّص الأساليب التي قد تساهم في تحسين عملية اتخاذ القرارات الفردية

نوع القرار	الأسلوب	الفائدة
قرارات مبرمجة	الاستدلالات (طرق التفكير المختصرة)	توفير الوقت
	استراتيجية الحل المُرضي (اختيار أول حل مقبول)	توفير الوقت
	تنفيذ الخطوات الست لعملية اتخاذ القرارات بطريقة منهجية	تحسين الجودة
قرارات غير مبرمجة	التناقش مع الآخرين	تحسين الجودة؛ توليد المزيد من الخيارات؛ تقليل التحيز
	التفكير الإبداعي	تحسين الجودة؛ توليد المزيد من الخيارات
	إجراء البحوث؛ المشاركة في عملية اتخاذ قرارات مستندة إلى الدلائل	تحسين الجودة
	الانخراط في التفكير النقدي	تحسين الجودة
	مراعاة الآثار بعيدة المدى	تحسين الجودة
	مراعاة الجوانب الأخلاقية	تحسين الجودة

### 2.6.1 أهمية الخبرة

إنّ من العوامل التي غالبًا ما يُغفل عنها في عملية اتخاذ القرارات الفعّالة هو عامل الخبرة. عادةً ما يكون لدى المديرين الذين مرّوا بتجارب أكثر معرفة وخبرة كبيرتين تدعم عمليّة اتّخاذ القرارات، إذ تساعد الخبرة المديرين على وضع طُرُق وتكوين استدلالات للتعامل بسرعة مع القرارات المبرمجة. كما تساعدهم على معرفة المعلومات الإضافية التي ينبغي عليهم البحث عنها قبل اتخاذ أحد القرارات غير المبرمجة.

## 2.6.2 أساليب لاتخاذ قرارات مبرمجة أفضل

تتيح الخبرة للمديرين معرفة متى ينبغي عليهم تقليل وقت اتّخاذ القرارات غير ذات الأهميّة ولكن مع ذلك لا بُدّ من اتّخاذها. تعدُّ الاستدلالات - كما ذكرنا سابقًا - بمثابة طرق عقلية مختصرة يسلكها المديرون عندما يتخذون القرارات (الروتينية) المبرمجة، ومن الأساليب الأخرى التي يستخدمها المديرون مع هذا النوع من القرارات استراتيجية الحل المُرضي التي يقوم متخذ القرار بواسطتها باختيار **أول حل مقبول** دون بذل جهود إضافية في سبيل تحديد الحل الأفضل.

جميعنا نستخدم استراتيجية الحل المُرضي في حياتنا اليومية. على سبيل المثال، افترض أنّك تتسوّق في أحد محلات البقالة وأنّك ترغب بشراء المُنتج المطلوب بأقل تكلفة ممكنة. إذا كان لديك الكثير من الوقت، قد تقارن بين الأسعار وتحسب السعر بناءً على الوزن (أو الحجم) لتتأكد من أنّ جميع الأصناف التي تختارها هي الأرخص ثمناً. لكن إذا كنت مستعجلاً، فقد تختار منتجات تعلم أنّها رخيصة بما فيه الكفاية، وهذا سيُتيح لك إنهاء المهمة بسرعة وبتكلفة منخفضة معقولة.

## 2.6.3 أساليب لاتخاذ قرارات غير مبرمجة أفضل

يستطيع متخذو القرارات استخدام عدة أساليب في المواقف التي تكون فيها جودة القرارات أكثر أهمية من مقدار الوقت المستغرق في اتخاذها، كما ينبغي التعامل مع القرارات غير المبرمجة بطريقة منهجية كما ذكرنا سابقًا، ولذلك سنناقش هذه الأساليب في سياق الخطوات الست لعملية اتخاذ القرارات التي ذكرناها سابقًا والتي تتضمن:

1. إدراك أنّ هناك قرار ينبغي اتخاذه.
2. وضع عدة خيارات.
3. دراسة الخيارات.
4. تحديد الخيار الأفضل.
5. تطبيق الخيار المحدد.
6. تقييم مدى فاعلية ذلك الخيار.

### أ. الخطوة الأولى: إدراك أنّ هناك قرار ينبغي اتخاذه

سيتجاهل المديرون غير الفعّالون المشكلات في بعض الأحيان لأنهم لا يعلمون طريقة التعامل معها، ولكن هذا يؤدّي غالبًا إلى حدوث مشكلات أكثر وأكبر بمرور الزمن. في المقابل، سينتبه المديرون الفعّالون إلى المشكلات والفرص ولن يتهرّبوا من اتخاذ القرارات التي يمكن أن تزيد من فاعلية ونجاح فرقهم أو أقسامهم أو مؤسساتهم.

## ب. الخطوة الثانية: وضع عدة خيارات

غالبًا ما تكون محصّلة الوقت الذي يقضيه المديرون في هذه الخطوة وضع خيارين فقط، وبعدها ينتقل المديرون بسرعة إلى الخطوة التالية من أجل اتخاذ قرار سريع. ربما يكون هناك حلًا أفضل، ولكن لم يُؤخذ بعين الاعتبار (نتيجة السرعة). من المهم أن تضع في ذهنك أنه ينبغي عدم التسرّع في حالة القرارات غير المبرمجة، إذ ستزيد عملية توليد العديد من الخيارات الممكنة من احتمالية التوصل إلى قرار جيّد. تتضمن الأساليب التي تساعد على توليد المزيد من الخيارات التناقش مع الآخرين (لمعرفة أفكارهم) والتفكير الإبداعي بشأن المشكلة.

### التناقش مع الآخرين

غالبًا ما يستطيع المديرون تحسين جودة عملية اتخاذهم للقرارات عن طريق إشراك الآخرين في هذه العملية، خاصةً في مرحلة وضع الخيارات. يميل الأشخاص الآخرون إلى رؤية المشكلة من منظورات مختلفة لأنهم قد مرّوا بتجارب مختلفة في الحياة، وهذا من الممكن أن يساعد على توليد خيارات لم تكن لتخطر على ذهنك. يمكن أن يكون التشاور بشأن القرارات الكبيرة مع أحد الاستشاريين مفيدًا خاصةً للمديرين الجدد الذين لا يزالون يتعلّمون ويطوّرون من خبراتهم، إذ أنّ الأشخاص الذين مرّوا بتجارب أكثر وأصبحوا يمتلكون خبرة أكبر غالبًا ما يكونون قادرين على اقتراح خيارات أكثر.

### التفكير الإبداعي

لا ترتبط الإدارة بالإبداع في جميع الأحيان، ولكن قد يكون الإبداع مفيدًا في بعض الحالات، إذ من الممكن أن يكون التفكير الإبداعي مفيدًا في عملية اتخاذ القرار خاصةً عند وضع الخيارات. يُقصد بالتفكير الإبداعي توليد أفكار جديدة أو مبتكرة، وهو يتطلّب استخدام ملكة الخيال والقدرة على الابتعاد عن الطريقة التقليدية في القيام بالأشياء وفي رؤية العالم. على الرغم من أنّ بعض الأشخاص مبدعين بالفطرة، إلا أنّ التفكير الإبداعي مهارة يمكن تنميتها واكتسابها، ويتطلّب ذلك أن تطلق لعقلك العنان وأن تدمج المعرفة الحالية بخبراتك السابقة باستخدام طُرق مبتكرة.

قد تأتي الأفكار الإبداعية عندما لا نتوقع مجيئها (أثناء الاستحمام مثلاً)، وذلك لأننا لا نكون في حالة تركيز شديدة على المشكلة، وهذا يتيح لعقولنا أن تسرح في أفق الخيال والإبداع تلقائيًا. إنّ المديرين الذين يسعون إلى أن يكونوا مبدعين سوف يقضون وقتًا كافيًا في دراسة المشكلة من زوايا متعددة، ويحاولون دمج المعلومات بطرق جديدة، ويبحثون عن الأنماط البارزة، ويستخدمون خيالهم في توليد حلول جديدة للمشكلات القائمة. سنتحدّث عن المزيد من التفاصيل المتعلقة بالتفكير الإبداعي في الفصل الثامن عشر.

## ج. الخطوة الثالثة: دراسة الخيارات

من المهم عند تطبيق هذه الخطوة مراعاة عدة عوامل. على سبيل المثال، قد تكون بعض الخيارات مكلفة أكثر من غيرها، وغالبًا ما تكون المعلومات المرتبطة بهذا الأمر ضرورية عند دراسة الخيارات. سيحرص المديرون

الفعّالون على جمع المعلومات الكافية لتقييم جودة الخيارات المختلفة، كما أنّهم سيستخدمون الأساليب التالية التي سنبينها فيما يلي: المشاركة في عملية اتخاذ قرارات مستندة إلى الدلائل، والتفكير النقدي، والتناقش مع الآخرين، ومراعاة الآثار بعيدة المدى والجوانب الأخلاقية.

### هل لحبك المعلومات والبيانات الدقيقة؟

إنّ عملية اتخاذ القرارات المستندة إلى الدلائل عبارة عن أسلوب لاتخاذ القرارات يتضمّن جمع أفضل الدلائل المتوفرة بطريقة منهجية لكي يتمكّن المديرين من اتخاذ قرارات فعّالة، وتُبنى هذه الدلائل على الخبرات التي مرّ بها متّخذ القرار، ولكنها غالبًا ما تتضمّن أيضًا دلائل خارجية مثل آراء أصحاب المصلحة والظروف المرتبطة بالمؤسسة والتكاليف والمكاسب المحتملة والمعلومات الأخرى المتعلّقة بالقرار. يُشجّع المديرين في هذه العملية على الاعتماد على البيانات والمعلومات بدلًا من الاعتماد على حدسهم، ومن الممكن أن يعود هذا بنفع كبير خاصةً على المديرين الجدد والمديرين ذوي الخبرة الذين يريدون الخوض في مشاريع جديدة. (تذكّر جميع الدراسات التي أجرتها روبيو وكوري قبل البدء في إنشاء شركة Awa).

### التناقش مع الآخرين

ذكرنا سابقًا أنّه من الجيّد الحصول على مساعدة الآخرين عند وضع الخيارات. إنّ التناقش مع الآخرين جيّد أيضًا عند دراسة تلك الخيارات وتحليلها، إذ قد يساعدك الآخرون الذين يعملون في المؤسسة على تقييم جودة اختياراتك. إنّ معرفة آراء وتفضيلات الآخرين وسيلة جيّدة للحفاظ على الموضوعية لأنّ استشارة الآخرين قد تساعدك على تقليل تحيّزاتك عند اتخاذ القرارات (شريطة أن تتناقش مع أشخاص لديهم تحيّزات أو مَيول مختلفة عن تلك الموجودة لديك).

### التفكير النقدي

يمكن أن تتحصّن مهاراتنا في تقييم الخيارات عن طريق التركيز على **التفكير النقدي**. إنّ التفكير النقدي عبارة عن عملية يتم فيها تقييم جودة المعلومات -خاصةً البيانات التي جُمعت من المصادر الأخرى ومن أقوال الآخرين- لتحديد ما إذا كانت المصادر موثوقة وما إذا كانت الأقوال صحيحة.

أحد العوامل المهمة المرتبطة بالتفكير النقدي هو الإدراك بأنّ تحليل الأشخاص للمعلومات المتوفرة ربما لا يكون صائبًا بسبب عدد من المغالطات المنطقية التي قد يقعون فيها عند مناقشة آرائهم أو الدفاع عن وجهات نظرهم. التعرّف على هذه المغالطات والقدرة على اكتشافها يمكن أن يساعد على تحسين جودة عملية اتخاذ القرارات. يبيّن الجدول التالي عدة أمثلة للمغالطات المنطقية الشائعة.

الجدول 2: المغالطات المنطقية الشائعة

اسم المغالطة	الوصف	أمثلة	طُرُق لمواجهة هذه المغالطة
عدم الترابط (النتيجة لا تتبع تسلسل منطقي سليم)	الاستنتاج المطروح غير منطقي أو هو ليس الاستنتاج المنطقي الوحيد بناءً على الحجج المتوفرة.	يُنْفِقُ المنافس الأكبر لنا أكثر مما ننفقه على التسويق ويمتلك حصة سوقية أكبر. بناءً على ذلك، ينبغي علينا إنفاق المزيد من المال على التسويق. الافتراض غير المعلن: يمتلك المنافس حصة سوقية أكبر لأنه ينفق أموالاً أكثر على التسويق.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ادرس جميع الحجج. هل هي منطقية؟</li> <li>• فَتَّشْ عن أي افتراضات قد وُضعت ضمن سلسلة الحجج. هل هي منطقية؟</li> <li>• حاول جمع الدلائل التي تدعم الحجج والافتراضات أو تدحضها.</li> </ul> <p>ينبغي عليك أن تسأل السؤال التالي في هذا المثال: لماذا يمتلك منافسنا حصة سوقية أكبر؟ هل هناك أي أسباب أخرى إلى جانب الإنفاق على التسويق؟</p>
السبب الزائف	بما أنَّ هناك شيئين مترابطين، فإنَّ أحدهما سبب حدوث الآخر.	وُجد ارتباط قويٌّ بين معدلات بيع المثلجات وبين معدلات الجريمة. بناءً على ذلك، فإنَّ تناول المثلجات يؤدي إلى ارتكاب الجرائم.	<p>هذه المغالطة شبيهة بمغالطة عدم الترابط، إذ يُوضع افتراض ضمن سلسلة الحجج.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• اسأل نفسك عمَّا إذا كان الشيء الأول يُسبِّب حدوث الشيء الثاني، أم أنَّ هناك سبب آخر.</li> </ul> <p>في المثال الذي ذكرناه، الصواب هو أنَّ ارتفاع حرارة الجو هو السبب في ارتفاع معدلات الجريمة (بما يُفضي إليه من توتر وقلق) وفي ارتفاع مبيعات المثلجات أيضًا.</p>
الشخصنة (مغالطة مهاجمة الشخص)	ترك الحجج ومهاجمة الشخص الذي أدلى بها.	"هل حقًا ستأخذ ما يقوله محمود على محمل الجد؟ سمعتُ أنَّ أكبر عملائه قد تخلَّى عنه وأصبح يتعامل مع بائع آخر لأنَّه شخص ثرثار وغير صادق." الهدف: إذا توقَّفت عن الثقة في شخص ما، فإنَّك ستتجاهل حججه.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. هل لدى الشخص الآخر الذي حاول أن يجعلك تفقد ثقته في الشخص الأول مصلحة أو نوايا خفيَّة؟</li> <li>2. هل ستكون الحجة التي أدلى بها الشخص الأول مقنعة إذا صدرت عن شخص آخر؟</li> </ol>

اسم المغالطة	الوصف	أمثلة	طُرُق لمواجهة هذه المغالطة
مغالطة المنشأ	عدم الثقة بشيء ما بسبب أصوله وجذوره.	"لقد صُنِعَ هذا في الصين، لذلك لا بد أن جودته منخفضة." "إنَّه محاج، لذا لا يمكنك أن تثق بأي شيء يقوله."	ترتكز هذه المغالطة على الصور النمطية. الصور النمطية عبارة عن تعميمات، بعضها يكون غير صحيح إطلاقاً، وحتى تلك التي تكون صحيحة في بعض الحالات لا تكون صحيحة في جميع الحالات. ينبغي عليك أن تدرك أن طريقة التفكير هذه ما هي إلا شكلٌ من أشكال التحيزات الموجودة لديك.
الاحتكام إلى التقاليد	بما أننا كنا دائماً نفعل هذا بطريقة معينة، إذاً لا بد أن تكون تلك هي الطريقة الصحيحة أو الأفضل.	"دائماً ما فعلنا هذا بهذه الطريقة." "لا ينبغي علينا تغيير هذا، إنَّه يعمل جيِّدًا على النحو الذي هو عليه."	<ul style="list-style-type: none"> <li>حدِّد ما إذا كان الوضع قد تعيَّر، ويتطلَّب إحداث تغيير في طريقة القيام بالأشياء.</li> <li>حدِّد ما إذا كانت المعلومات الجديدة تُشير إلى أن وجهة النظر التقليدية غير صحيحة. (تذكَّر أننا كنا نظنُّ الأرض مسطَّحة.)</li> </ul>
مُحاكاة الأغلبية	بما أن أغلبية الناس تقوم بهذا الأمر، فلا بدَّ أن يكون جيِّدًا.	"الجميع يفعل هذا." "لا يريد زبائننا أن يخدمهم أناس كهؤلاء."	<ul style="list-style-type: none"> <li>تذكَّر أن الأغلبية تكون مخطئة في بعض الأحيان، وأنَّ الشيء الشائع ليس دائماً الشيء الصحيح.</li> <li>اسأل نفسك ما إذا كان تقليد الآخرين سيقودك حيث تريد أن تكون.</li> <li>تذكَّر أن المؤسسات عادةً ما تكون ناجحة نتيجة تفوقها على منافسيها في شيء ما، لذلك قد لا يكون اتباع الأغلبية أفضل طريقة للنجاح.</li> </ul>
التماس المشاعر	تحويل الحجة من المنطق إلى العواطف.	"علينا أن نفعل هذا من أجل سمير (المتوقِّ حديثاً). إنَّ هذا ما كان سيريده."	<ol style="list-style-type: none"> <li>زد وعيك بعواطفك الخاصة واعرف متى يحاول أحدهم استغلالها.</li> <li>اسأل نفسك عمَّا إذا كانت الحجة قائمة بذاتها دون استمالة عواطفك.</li> </ol>

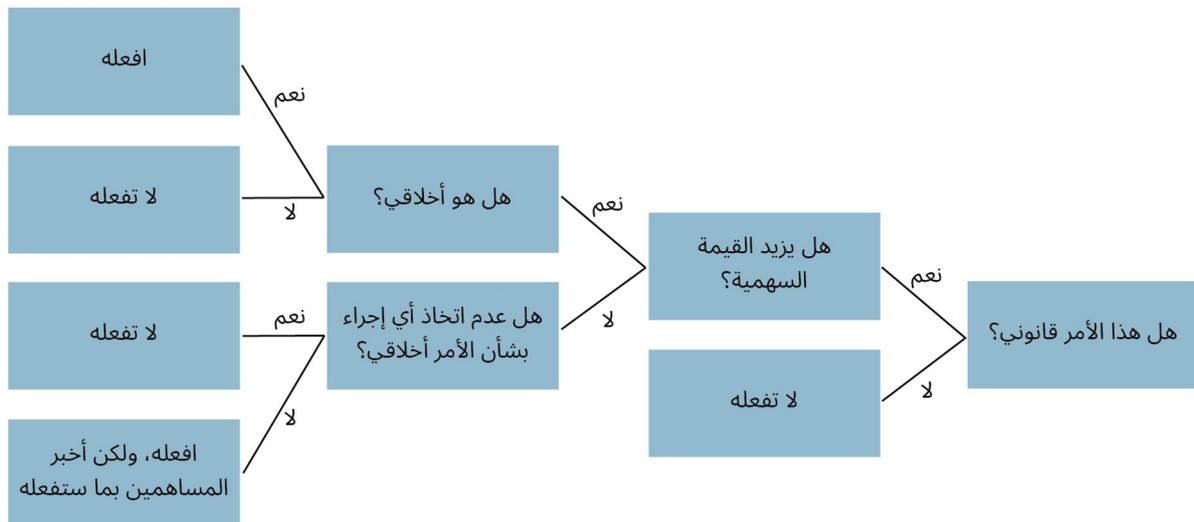
## مراعاة الآثار بعيدة المدى

من الممكن أن يؤدي التركيز على النتائج العاجلة قصيرة المدى وقلّة الاهتمام بالمستقبل إلى حدوث المشكلات. على سبيل المثال، تخيّل أنّه يتوجّب على أحد المديرين تحديد ما إذا كان سيورّع الأرباح على المستثمرين أم سيستغل ذلك المال في البحث والتطوير من أجل مواصلة تطوير منتجات مبتكرة. تميل النفوس البشرية إلى تحصيل النتائج بسرعة وعلى المدى القريب، إذ أنّ توزيع الأرباح على المساهمين يبدو خطوةً جيّدة لزيادة قيمة أسهم الشركة، ولكنّ عدم استثمار المال في البحث والتطوير قد يؤدي إلى عدم قدرة الشركة على المنافسة الفعّالة في السوق بعد خمس سنوات، ومن ثمّ تكون النتيجة إغلاق الشركة. إنّ الانتباه إلى النتائج المحتملة بعيدة المدى أمر ضروري عند دراسة الخيارات.

## مراعاة الجوانب الأخلاقية

من المهم أيضًا التفكير فيما إذا كانت الخيارات العديدة المتوفرة جيّدة أم سيّئة من الناحية الأخلاقية. يختار المديرون خيارات غير أخلاقية في بعض الأحيان لأنّهم لم يضعوا بعين الاعتبار الآثار الأخلاقية المترتبة على أفعالهم. على سبيل المثال، قامت شركة فورد في السبعينيات من القرن الماضي بتصنيع سيارة فورد بينتو التي كانت تعاني من سوء تصنيع كارثي، إذ كان من السهل اشتعال النيران في السيارة عند وقوع تصادم خلفي، ولكنّ الشركة لم تُحجم عن إصدار السيارة منذ البداية لأنّها نظرت إلى المشكلة من الناحية المالية دون أن تضع بعين الاعتبار الآثار الأخلاقية.<sup>(10)</sup>

لقد نتج عن سوء تصرّف الشركة موت العديد من الأشخاص. من المؤسف أنّ اتخاذ مثل هذه القرارات غير الأخلاقية لا يزال يحدث ويُسبّب الضرر. يسعى المديرون الفعّالون إلى تجنب هذه المواقف عن طريق التفكير في الآثار الأخلاقية التي قد تنتج عن قراراتهم. الشكل التالي مثال ممتاز على طريقة اتخاذ القرارات الإدارية مع مراعاة الجوانب الأخلاقية في الوقت نفسه.



الشكل 10: شجرة القرار الأخلاقي

إن التمعن والتفكير الجيد في كل خطوة من خطوات اتخاذ القرارات الأخلاقية سيساعدك على اتخاذ القرارات الصائبة. يحدّد النموذج<sup>(11)</sup> الذي وضعه جيمس رست أربعة مكونات لعملية اتخاذ القرارات الأخلاقية:

1. **الحساسية الأخلاقية:** إدراك أن القضية أو المشكلة لها بُعد أخلاقي.

2. **الحكم الأخلاقي:** تحديد أيّ الأفعال صحيحة وأيها خطأ.

3. **الدافع الأخلاقي:** وجود النيّة لفعل الأمر الصائب.

4. **الفعل الأخلاقي:** القيام بالأمر الصائب.

لاحظ أنّ التقصير في أي مرحلة يمكن أن يؤديّ إلى أفعال غير أخلاقية! سوف يساعدك التأني في تحديد الآثار الأخلاقية المحتملة على تنمية الحساسية الأخلاقية لديك، وهذه خطوة أولى مهمة لضمان اتخاذ قرارات أخلاقية.

بعد أن حدّدت أنّ هناك آثار أخلاقية مترتبة على قرارك، حان دور خطوة الحكم الأخلاقي، إذ يجب عليك أن تحدّد ما إذا كانت الخيارات المحتملة صائبة أم غير صائبة وهل سوف تُسبّب أي ضرر وما مقدار الضرر ومن هم المتضررين. إذا لم تكن متأكدًا ممّا إذا كان أحد الأمور صائبًا أم لا، فكّر كيف سيكون شعورك لو تحدّثت الصحف الكبرى عن القرار الذي اتخذته في صفحاتها الأولى. إذا كنت ستشعر بالذنب أو الخجل، فلا تفعله! انتبه إلى الإشارات العاطفية؛ فهي تزوّدك بمعلومات مهمة بشأن الخيار الذي تفكّر فيه.

تتطلب الخطوة الثالثة في نموذج اتخاذ القرارات الأخلاقية أن تقرّر فعل الأمر الصائب، وتتطلب الخطوة الرابعة تنفيذ ذلك القرار. تخيّل أنّ رئيسك في العمل قد طلب منك القيام بشيء تعلم أنّه خطأ، فرفضت القيام به، ولكنّ رئيسك بيّن لك أنّك ستخسر وظيفتك إذا لم تفعل ما طلبه منك. تخيّل أيضًا أنّ عائلتك تعتمد على دخلك. إذا قررت أن تفعل الأمر الذي تراه صائبًا، فقد يؤديّ ذلك إلى فقدانك لوظيفتك ومصدر دخلك. أفضل إجراء في مثل هذه الحالات هو العثور على طريقة تُقنع بها رئيسك بأنّ المهمة غير الأخلاقية التي أُنيطت إليك ستسبّب ضررًا أكبر للمؤسسة على المدى البعيد.

## د. الخطوة الرابعة: تحديد الخيار الأفضل

بعد أن تمّ وضع الخيارات ودراستها، يجب على متخذ القرار اختيار أحد تلك الخيارات. تكون هذه الخطوة سهلة في بعض الأحيان، إذ يكون هناك خيار يتفوّق على غيره بوضوح. لكن غالبًا ما تكون هذه الخطوة صعبة، إذ -كما ذكرنا سابقًا في هذا الفصل- قد يكون هناك عدة خيارات جيّدة ولكن لا يكون من الواضح أي الخيارات هو الخيار الأفضل حتى بعد توفّر جميع الدلائل والمعلومات الممكنة. قد تفتقر قائمة الخيارات المتاحة إلى خيار يُرضي جميع أصحاب المصلحة، لذلك سوف تتسبّب في استياء أحدهم مهما كان الخيار الذي اخترته.

قد يُصاب متخذ القرار المتردد بالعجز في مثل هذه الحالة ويكون غير قادر على الاختيار بين البدائل المختلفة بسبب عدم قدرته على تحديد الخيار "الأفضل" بوضوح، وقد يقرّر الاستمرار في جمع معلومات إضافية

على أمل أن تصبح عملية اتخاذ القرار أسهل. بصفتك مديرًا، من المهم التفكير فيما إذا كان النفع الذي سيعود من جمع معلومات إضافية يفوق تكلفة الانتظار، وإذا كان هناك ضيق في الوقت، قد لا يكون الانتظار ممكنًا.

### إدراك أن الكمال بعيد المنال

يدرك المديرون الفعّالون أنّهم لن يتمكّنوا من اتخاذ القرار الأفضل في جميع الأحيان بسبب عدم توفّر المعلومات الكاملة أو عدم توفّر الوقت أو الموارد اللازمة لجمع كل المعلومات الممكنة ودراستها، كما أنّهم يتقبّلون أنّ عملية اتخاذهم للقرارات لن تصل إلى حد الكمال ولكنّهم يسعون إلى اتخاذ قرارات جيّدة عمومًا. إدراك المديرين بأنّ الوصول إلى الكمال مستحيل سيساعدهم على التأقلم والتغيير في حالة لو اكتشفوا لاحقًا بأنّ الخيار المحدّد لم يكن الخيار الأفضل.

### التناقش مع الآخرين

من الممكن أن يكون التناقش مع الآخرين مفيدًا في هذه المرحلة أيضًا. إنّ اختيار واحد من الخيارات هي مسؤوليتك في النهاية، ولكن عندما تواجه قرارًا صعبًا، فإنّ التشاور بشأن الخيار الذي اخترته مع شخص آخر من الممكن أن يساعدك في تحديد ما إذا كان قد وقع اختيارك على القرار الأفضل من بين الخيارات المتاحة، كما أنّ مشاركة المعلومات بطريقة لفظية مع الآخرين يدفع الدماغ إلى معالجة المعلومات بطريقة مختلفة ممّا قد يزوّدنا برؤية جديدة ويزيد من وضوح عملية اتخاذ القرارات.

### ه. الخطوة الخامسة: تطبيق الخيار المحدد

يتوجّب عليك بعد تحديد أحد الخيارات أن تطبّقه. قد يبدو هذا بديهيًا، ولكن من الممكن أن تشكّل عملية التطبيق تحديًا خاصّةً إذا كان سينشأ عن القرار نزاع أو استياء في أوساط بعض أصحاب المصلحة. في بعض الأحيان نكون على يقين بما ينبغي علينا القيام به ولكن نحاول على الرغم من ذلك تجنب القيام به لأننا نعلم أنّ في المؤسسة من سيستاء بسببه -حتى لو كان الحل الأفضل.

إنّ المضيّ قُدّمًا في تنفيذ القرار رغم العوائق ضروري لكي تكون مديرًا فعّالًا. إذا كنت لا تنوي أو لا ترغب في تطبيق القرار، فمن الجيد أن تراجع نفسك وتقف معها وقفة جادّة حتى تعرف السبب. إذا كنت تعلم بأنّ القرار سيؤدّي إلى حدوث نزاع، حاول التفكير في كيفية معالجة هذا النزاع بطريقة فعّالة. من الممكن أن نشعر بعدم وجود خيار جيّد أو أن نشعر بأننا مجبرون على اتخاذ قرار نعلم في أعماقنا أنّه قرار غير صائب من الناحية الأخلاقية. قد يكون هذا النوع من القرارات من أصعب القرارات التي يمكن أن تواجهك، ولكن ينبغي عليك أن تسعى دائمًا إلى اتخاذ القرارات التي تشعر بالرضا عنها، وهذا يعني أنّ عليك فعل الأمر الصائب حتى لو كنت واقفًا تحت ضغوط تدفعك إلى القيام بأمر خطأ.

## و. الخطوة السادسة: تقييم مدى فاعلية ذلك الخيار

يُهمل المديرون أحياناً الخطوة الأخيرة في عملية اتخاذ القرارات لأنّ تقييم مدى فاعلية القرار يستغرق وقتاً، وغالباً ما ينتقل المديرون المشغولون مباشرةً إلى المشروع التالي دون تمحيص المشروع السابق وتقييم نتائجه وفعاليتّه. لكن هذه الخطوة مهمة؛ فلو لم نقيّم أداءنا الخاص ونتائج قراراتنا، لن نستطيع التعلّم من تجاربنا بطريقة تمكّننا من تحسين جودة قراراتنا المستقبلية.

الاهتمام جيّداً بكل خطوة من خطوات عملية اتخاذ القرارات يحسّن من جودة القرارات، وكما رأينا سابقاً فإنّ هناك عدة أساليب يمكن أن تساعد المديرين على اتخاذ قرارات جيّدة. ألقى نظرة على مربع "الأخلاقيات في الحياة العمليّة" الذي يحتوي على مثال يبيّن كيف طبّق أحد المديرين الأساليب التي سبق ذكرها من أجل التوصل إلى قرار جيّد في نهاية المطاف.

### الأخلاقيات في الحياة العمليّة

#### ما حدث مع روب أولت الذي عمل في العديد من الوظائف الإدارية

تطلّب المعضلات الأخلاقية اهتماماً خاصاً عندما يتعلّق الأمر باتخاذ القرارات، وبما أنّ المديرين يتخذون الكثير من القرارات، ليس من المستغرب أن يكون لبعض هذه القرارات آثار أخلاقية. نتيجة وجود العديد من أصحاب المصلحة، فإنّ ما يمكن أن يكون أفضل بالنسبة لأحد أصحاب المصلحة قد لا يكون هو الأفضل لأطراف أخرى في بعض الأحيان. لقد تحدّثتُ مع روب أولت (Rob Ault) بشأن خبراته وتجاربه مع المعضلات الأخلاقية التي حدثت خلال مسيرته المهنية. قام روب بالعديد من الأدوار الإدارية لمدة تزيد عن 25 عامًا، وقد بدأ ذلك منذ أن كان 19 عامًا. لقد أخبرني بأنّه قد واجه عددًا من المعضلات الأخلاقية خلال تلك المدة.

أمضى روب معظم حياته المهنية في العمل لصالح المؤسسات الربحية، وقد عمل في بيئة نقابية (union environment). كانت أكثر المواقف التي تزعجه هي عندما يكون الأمر الصائب واضحًا بالنسبة له ولكنّه يتعارض مع ما يأمره به رئيسه في العمل، ومن ضمن هذه المواقف موقفًا شعر فيه بأنّه ينبغي طرد أحد الموظفين بسبب سوء تصرفه (ولكنّه لم يُطرد)، بالإضافة إلى موقف طُلب منه فيه طرد أحدهم بغير وجه حق. على أي حال، كان أكثر ما تحدّثنا بشأنه هو أسلوبه الذي انتهجه وكيف اتّخذ القرارات في مثل هذه المواقف الصعبة.

لقد بيّن روب بوضوح بأنّ أسلوبه في هذه المواقف قد تغيّر مع زيادة الخبرة؛ فما فعله سابقاً في حياته المهنية ليس بالضرورة أن يكون مثل ما يفعله في الوقت الحالي، كما أشار إلى أنّ المدير يحتاج إلى المرور بتجارب والوصول لمرحلة من النضج لكي يدرك بأنّ القرارات التي يتخذها تؤثر على حياة الناس. لقد وضح أيضًا بأنّ نقطة البداية لأي عملية اتخاذ قرارات هي إدراك أنّه قد تم تعيينك لتحقيق منافع للشركة، لذلك ينبغي أن يكون مصدر قراراتك نابغًا من رؤيتك لما سيحقّق أفضل فائدة للمؤسسة على المدى الطويل (بالإضافة إلى ما تراه صائبًا). لا يكون ذلك سهلًا في جميع الأحيان لأنّ ملاحظة النتائج قصيرة المدى والتنبؤ بها أسهل بكثير.

لقد سألت روب عن الأشخاص الذين كان يتحدث إليهم قبل اتخاذ القرارات التي ترتبط بجوانب أخلاقية، فأخبرني أنه يرى بأن أهم الأشياء التي ينبغي عليك القيام بها بصفتك مديرًا السعي إلى إقامة علاقات مع أشخاص تثق بهم في المؤسسة، وبذلك يصبح لديك أشخاص تستطيع التحدث إليهم واستقصاء آرائهم في المواقف الصعبة. لقد صرّح بأنه ينبغي على المدير التواصل باستمرار مع رئيسه في العمل الذي غالبًا يمتلك استيعابًا أفضل واطّلاعًا أشمل على ما يحصل على مستوى المؤسسة، كما أخبرني بأنه يحبُّ التحدُّث إلى والده الذي كان يعمل في إدارة الموارد البشرية لمؤسسة كبيرة مصنّفة ضمن قائمة فورتشين 500. كان دائمًا ما يساعده والده في تكوين تصوّر عمّا قد يحصل على المدى البعيد لو سُمح لأحد الأشخاص بكسر القواعد، وقد أدرك روب في النهاية بأنّ النتائج بعيدة المدى لكسر القواعد لها تداعيات ونتائج سلبية في معظم الأحيان؛ فإذا أفسح المجال لأحد الأشخاص بإساءة التصرف سيكتشف الآخرون ذلك ويدركون أنّ بإمكانهم القيام بالشيء نفسه دون أن يترتب على ذلك عواقب. يستطلع روب أيضًا آراء الأفراد الآخرين الذين يعملون في المؤسسة باستمرار قبل التوصل إلى قرار ذا أبعاد أخلاقية، وقد أخبرني بأنه عندما كان يعمل في "بيئة نقابية"، كان يحرص على أن تكون لديه علاقات جيّدة مع مسؤول النقابة لأنّ ذلك كان يساعده على معرفة وجهات النظر الخاصة بشخص قريب من الموظفين.

لم يخبرني روب عن تفاصيل أكبر معضلة أخلاقية واجهته، ولكن مجمل ما حدث هو أنّه لم يوافق على ما طُلب منه القيام به، وقد أثر ترك عمله على أن يقوم بعملٍ يرى أنّه غير صائب عندما اتضح له عدم وجود خيار آخر، وقد وافق على الحصول على تعويض إنهاء الخدمة مقابل التوقيع على اتفاقية عدم إفصاح، ولهذا السبب لا يستطيع الإدلاء بأي تفاصيل، ولكن بدا واضحًا من محادثتنا أنّه يشعر بأنّه اتخذ القرار الصحيح. تبيّن تلك المعضلة الأخلاقية أنّ عملية اتخاذ القرارات الإدارية يمكن أن تكون صعبة في بعض الأحيان.

### أسئلة للمناقشة:

1. ممّن ستطلب النصيحة إذا واجهتك معضلة أخلاقية؟
2. اذكر أمثلة على بعض القرارات التي قد تكون جيّدة من ناحية تحقيق الربح للمؤسسة على المدى القريب ولكنها سيّئة بالنسبة للمؤسسة على المدى البعيد.
3. ما العوامل التي ستأخذها بعين الاعتبار إذا كنت تفكّر في ترك عملك بدلًا من القيام بأمر غير أخلاقي؟

### اختبار مدى الفهم

1. اشرح استراتيجية الحل المُرضي ومتى يمكن أن تكون استراتيجية جيّدة.
2. ما هي الخطوات الست لعملية اتخاذ القرارات؟
3. ما هي المكونات الأربع لعملية اتخاذ القرارات الأخلاقية وفق النموذج الذي وضعه جيمس؟

## 2.7 عملية اتخاذ القرارات الجماعية

ما هي مميزات وعيوب عملية اتخاذ القرارات الجماعية؟ وكيف بإمكان المدير أن يرتقي بعملية

اتخاذ القرارات الجماعية؟

من الممكن أن تؤدي مشاركة عدد أكبر من الأشخاص في عملية اتخاذ القرارات إلى تحسين جودة القرارات التي يتخذها المدير وتداعيات ذلك القرار بدرجة كبيرة، ولكن ذلك قد يزيد أيضًا من فرصة حدوث نزاع وينشأ عنه تحديات أخرى. سنتحدث فيما يلي عن مميزات وعيوب عملية اتخاذ القرارات الجماعية.

### 2.7.1 مميزات عملية اتخاذ القرارات الجماعية

من مميزات عملية اتخاذ القرارات الجماعية إمكانية دمج وجهات نظر وأفكار مختلفة، ولكن يجب أن تكون المجموعة متنوعة حتى تتحقق هذه الميزة، إذ ستختلف التفضيلات والآراء والتحيزات والتوجهات من فرد لآخر داخل المجموعة نفسها. تضيف عملية اتخاذ القرارات الجماعية أعباءً إضافية على كاهل المدير بسبب الحاجة إلى التشاور بشأن وجهات النظر المختلفة ودراساتها، ولكن غالبًا ما يؤدي هذا إلى تقليل آثار التحيزات. على سبيل المثال، قد تقوم لجنة التوظيف التي تتكوّن من الرجال فقط بتوظيف نسبة أكبر من الذكور، ويرجع سبب ذلك ببساطة إلى أنهم يميلون إلى تفضيل الأشخاص المشابهين لهم بدرجة أكبر. لكن إذا كانت لجنة التوظيف تتكوّن من عدد متساوٍ من الرجال والنساء، سيزول ذلك التحيز مما يؤدي إلى توظيف المتقدمين بناءً على مؤهلاتهم وليس بناءً على خصائصهم الجسمية.

من الفوائد الأخرى لمشاركة عدد أكبر من الأشخاص في عملية اتخاذ القرارات هي أنّ كل شخص يقدم معلومات أو معرفة فريدة للمجموعة، كما يمكن أن يكون لديهم وجهات نظر مختلفة بشأن المشكلة. علاوةً على ذلك، غالبًا ما تؤدي مشاركة العديد من الأشخاص إلى وضع المزيد من الخيارات وتوليد المزيد من الأفكار عندما يتناقش أعضاء المجموعة بشأن الخيارات المتوفرة. إنّ **العصف الذهني** هو عملية توليد أكبر قدر ممكن من الحلول أو الخيارات وهو أسلوب شائع مرتبط بعملية اتخاذ القرارات الجماعية.

من الممكن أن تؤدي كل العوامل السابقة إلى نتائج ممتازة عندما تشارك المجموعات في عملية اتخاذ القرارات، كما أنّ مشاركة الأشخاص الذين سيؤثرون عليهم القرار في عملية اتخاذ القرارات سيزيد من تفهم هؤلاء الأشخاص للصعوبات أو المشكلات المصاحبة لهذه القرار وسيصبح لديهم التزام وقناعة أكبر تجاه الحلول.

### 2.7.2 عيوب عملية اتخاذ القرارات الجماعية

لا تخلو عملية اتخاذ القرارات الجماعية من وجود تحديات، إذ تعجز بعض المجموعات عن التقدم بسبب النزاع بين الأعضاء. في المقابل، قد تلجأ بعض المجموعات إلى إقناع الأطراف المعارضة لتوجههم بالموافقة على حساب إجراء المناقشات الجيدة. يحدث التفكير الجمعي عندما يختار أعضاء المجموعة ألاّ يعبروا عن أفكارهم أو اعتراضاتهم بصورة علنية صريحة لأنهم يفضلون المحافظة على حالة السلم وعدم إزعاج الآخرين أو

معارضتهم. يحدث التفكير الجمعي في بعض الأحيان لأنَّ المجموعة تتمتع بروح الفريق والصدقة المتينة، بالإضافة إلى أنَّ أعضاء المجموعة لا يريدون أن تشويه بيئة الانسجام تلك بسبب النزاع. يمكن أن يحدث التفكير الجمعي أيضًا بسبب رضا المجموعة عن ذاتها نتيجة نجاحاتها السابقة.

غالبًا ما يتمتع أحد الأفراد في المجموعة بسلطة أكبر أو يمارس نفوذًا أكثر ويحاول منع الأشخاص الذين لديهم آراء مخالفة من التحدُّث (قَمع المعارضة) ليضمن تنفيذ أفكاره الخاصة فقط. لكن -في الواقع- إذا لم يشارك أعضاء المجموعة أفكارهم ووجهات نظرهم بالفعل، فلن تحصل المجموعة على فوائد عملية اتخاذ القرارات الجماعية.

### 2.7.3 كيفية تشكيل مجموعة جيدة

يحرص المديرون الفعَّالون على جودة عملية اتخاذ القرارات الجماعية عن طريق تشكيل مجموعات تحتوي على أعضاء متنوعين لكي يكون هناك وجهات نظر مختلفة، كما يشجِّعون الجميع على التحدُّث والتعبير عن آرائهم وأفكارهم قبل أن تتوصَّل المجموعة إلى قرار. تُسند المجموعات في بعض الأحيان دور المعارض لأحد أعضائها من أجل الحد من التأثير السلبي للتفكير الجمعي. يتعمَّد المعارض إثارة الانتقادات، إذ تتمثَّل وظيفته في الإشارة إلى العيوب المنطقية والتشكيك في تقييمات المجموعة للخيارات المختلفة وتحديد مواطن الضعف الموجودة في الحلول المقترحة، وهذا سيدفع أعضاء المجموعة الآخرين إلى التفكير مليًا بشأن إيجابيات وسلبيات الحلول المقترحة قبل التوصل إلى قرار وتنفيذه.



الشكل 11: المحامي براين شنيل وهو يمارس دور المعارض في أحد اجتماعات الحاصلين على حق امتياز من شركة ماكدونالدز  
مصدر الصورة: حساب Mr. Blue MauMau / فليكر / مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC BY 2.0)

في الصورة السابقة المحامي براين شنيل وهو يمارس دور المعارض في أحد اجتماعات الحاصلين على حق امتياز من شركة ماكدونالدز، وغالبًا ما كان يعارض بشدَّة رأي بوب زاركو محامي أصحاب الامتياز، وقد كان يرفع يده معترضًا -تنفيذًا لما طلبه منه زاركو قبل بدء الاجتماع. من خلال تلك الطريقة يستطيع جميع أصحاب الامتياز الحاضرين سماع حجج مانحي الامتياز وتنفيذها.

يمكن أن تساعد جميع الأساليب التي وصَّحناها في أن تتوصَّل المجموعات إلى قرارات جيِّدة، ولكن ما الذي يمكن أن يفعله المدير عندما يكون هناك نزاع كبير داخل إحدى المجموعات؟ ينبغي على المدير في هذه

الحالة مساعدة أعضاء المجموعة على الحد من النزاع عن طريق إيجاد الأمور المشتركة (الاهتمامات، أو القيم، أو المعتقدات، أو التجارب، أو الأهداف) التي يمكن أن يتفقوا عليها. إبقاء تركيز المجموعة على هدف مشترك يمثل أسلوبًا مُجددًا لكي يعمل أعضاء المجموعة مع بعضهم بعضًا بدلًا من مخالفة بعضهم، يلخّص الجدول التالي أساليب تحسين عملية اتخاذ القرارات الجماعية.

الجدول 3: ملخّص الأساليب التي قد تساهم في تحسين عملية اتخاذ القرارات الجماعية

نوع القرار	الأسلوب	الفائدة
القرارات الجماعية	وجود أعضاء متنوعين في المجموعة	تحسين الجودة؛ توليد المزيد من الخيارات؛ تقليل التحيز
	إسناد دور المعارض لأحد الأعضاء	تحسين الجودة؛ الحد من التفكير الجمعي
	تشجيع الجميع على التحدّث والمشاركة	تحسين الجودة؛ توليد المزيد من الخيارات؛ منع قمع المعارضين
	مساعدة أعضاء المجموعة على إيجاد قواسم مشتركة	تحسين الجودة؛ الحد من النزاعات الشخصية

## 2.7.4 الخلاصة

إنّ عملية اتخاذ القرارات من الأنشطة اليومية المهمة التي يقوم بها المديرون، وتتراوح القرارات ما بين قرارات صغيرة وبسيطة لها إجابات مباشرة إلى قرارات كبيرة ومعقّدة لا يكون الخيار الأفضل لها واضحًا دائمًا. ينبغي عليك لكي تكون مديرًا فعّالًا أن تدرك كيفية التعامل مع مختلف أنواع القرارات وأن تدرس جميع الخيارات المتاحة بدقّة وتنتقي أفضلها. عادةً ما تحسّن الخبرة -التي تزداد تدريجيًا من خلال التعلّم والتجربة- من اتخاذ القرارات الإدارية، ولكن نادرًا ما يعوّل المديرون على خبرتهم الخاصة فقط؛ بل يُجرون أيضًا الدراسات والأبحاث ويجمعون المعلومات من الآخرين، كما ينتبهون إلى تحيّناتهم الخاصة وإلى الجوانب الأخلاقية ويفكّرون بطريقة نقدية في المعلومات التي لديهم لكي يتمكّنوا من اتخاذ قرارات تصبّ في مصلحة المؤسسة والأطراف المعنية.

### اختبار مدى الفهم

1. لماذا يمكن أن تكون عملية اتخاذ القرارات الجماعية أكثر فاعلية من عملية اتخاذ القرارات الفردية؟
2. اذكر بعض الأمور التي من الممكن أن تعيق المجموعات عن اتخاذ قرارات جيّدة؟
3. ما الذي يمكنك أن تفعله بصفتك مديرًا من أجل تحسين جودة عملية اتخاذ القرارات الجماعية؟

## 2.8 المصطلحات الرئيسية

**العقلانية المحدودة:** مصطلح يشير إلى أنه لا يمكننا أن نكون عقلانيين تمامًا عند اتخاذنا للقرارات لأننا لا نستطيع الإحاطة بجميع المعلومات أو ليس لدينا القدرة الإدراكية التي تمكننا من اتخاذ قرارات مدروسة وعقلانية تمامًا.

**العصف الذهني:** هو عملية توليد أكبر قدر ممكن من الأفكار أو الخيارات، ويُستخدم غالبًا في أوساط المجموعات.

**الانحياز التأكيدي:** الميل إلى الاهتمام بالمعلومات التي تؤكّد معتقداتنا الحالية وتجاهل أو استبعاد المعلومات التي تناقضها.

**التفكير الإبداعي:** توليد أفكار جديدة أو مبتكرة.

**التفكير الناقد:** عملية يتم فيها تقييم جودة المعلومات، خاصةً عن طريق تحديد المغالطات المنطقية في الحجج.

**عملية اتخاذ القرارات** هي عملية التفكير في البدائل الممكنة واختيار واحدًا منها.

**المعترض:** هو أحد أعضاء المجموعة ويتعمّد إثارة الانتقادات حول الأفكار الموجودة لدى المجموعة من أجل الحد من التفكير الجمعي وتشجيع المجموعة على التفكير العميق والتناقش بشأن القضايا قبل اتخاذ القرارات.

**الذكاء العاطفي:** هو القدرة على إدراك وإدارة الفرد لمشاعره الخاصة ومشاعر غيره.

**الالتزام المتصاعد:** يشير إلى ميل متخذي القرارات إلى الالتزام بالقرارات السيئة حتى عندما يؤدي ذلك إلى نتائج سلبية متزايدة.

**عملية اتخاذ القرارات المستندة إلى الدلائل:** عملية جمع أفضل الدلائل المتوفرة قبل اتخاذ القرارات.

**التفكير الجمعي:** هو ميل المجموعة إلى التوصل إلى اتفاق بسرعة كبيرة دون مناقشة موضوعية.

**الاستدلالات:** هي بمثابة طرق تفكير مختصرة تساعد متخذ القرارات في التوصل إلى قرار جيّد بسرعة، وهي تتطوّر بناءً على الخبرات السابقة.

**القرارات غير المبرمجة:** قرارات غير مألوفة وليس لها قواعد محددة أو معايير واضحة.

**النزاع المرتبط بالعمليات:** هو نزاع يتعلّق بتحديد أفضل طريقة للقيام بشيء ما، وهو نزاع بناءً يتمحور حول المهام ولا يتمحور حول الأفراد.

**القرارات المبرمجة:** هي القرارات التي تتكرّر على مر الزمن والتي يمكن وضع مجموعة من القواعد التي تساعد في عملية اتخاذها.

**النظام الانفعالي:** أحد أنظمة اتخاذ القرارات التي يستخدمها الدماغ وهو سريع ويعتمد على الحدس.

**النظام التأملي:** أحد أنظمة اتخاذ القرارات التي يستخدمها الدماغ وهو منطقي وتحليلي ومنهجي.

**النزاع المرتبط بالعلاقات الشخصية:** هو النزاع الذي يحدث بين الأفراد نتيجة الاختلافات الشخصية، وغالبًا ما يكون هذا النوع من النزاع هدامًا وغير بناء.

**استراتيجية الحل المرضي:** اختيار أول حل مقبول لتقليل الوقت الذي يُقضى في اتخاذ القرار.

**أصحاب المصلحة:** الأفراد أو المجموعات التي تؤثر المؤسسة عليها وتشمل المالكين، والموظفين، والزبائن، والمزودين، وأفراد المجتمع المحلي.

**قمع المعارضة:** يحدث عندما يمارس أحد أعضاء المجموعة سلطته لمنع الآخرين من التعبير عن أفكارهم وآرائهم.

## 2.9 ملخص المخرجات التعليمية

### 2.9.1 نظرة عامة على عملية اتخاذ القرارات الإدارية

**ما هي الخصائص الأساسية لعملية اتخاذ القرارات الإدارية؟**

يتخذ المديرون قرارات باستمرار، وغالبًا ما يكون لهذه القرارات تأثيرات على المؤسسة والجهات المعنية. تكون عملية اتخاذ القرارات الإدارية في معظم الأحيان معقدة، ويكون هناك نقص في المعلومات إلى جانب ضيق الوقت، ونادرًا ما يكون هناك خيار واحد صحيح، وأحيانًا يكون هناك عدة خيارات جيدة (أو عدة خيارات سيئة)، ويتوجب على المدير تحديد أي الخيارات سيجلب النتائج الأكثر إيجابية (أو النتائج الأقل سوءًا). يجب على المديرين أن يقيموا الآثار التي قد تترتب على كل قرار وأن يدركوا أنه غالبًا ما يكون هناك عدة أطراف معنية ولكل منها احتياجات وتفضيلات مختلفة، ولذلك يكون من المستحيل في معظم الأحيان إرضاء الجميع. أخيرًا، يمكن أن يكون لعملية اتخاذ القرارات الإدارية آثار أخلاقية، وينبغي التفكير مليًا في هذه الآثار قبل اتخاذ القرار النهائي.

### 2.9.2 طرق معالجة الدماغ للمعلومات لاتخاذ القرارات: النظام التأملي والنظام

#### الانفعالي

**ما هما نوعا أنظمة اتخاذ القرارات المستخدمان في الدماغ؟**

يعالج الدماغ المعلومات من أجل اتخاذ القرارات باستخدام أحد النظامين التاليين: النظام التأملي المنطقي أو النظام الانفعالي السريع. يعدُّ النظام التأملي أفضل بالنسبة للقرارات الكبيرة والمهمة التي لا ينبغي التسرع

عند اتخاذها، أمّا النظام الانفعالي يمكن أن يكون بمثابة طوق النجاة عندما يكون الوقت عامل مهم، ويمكن أن يكون أكثر كفاءة عندما يبنّي على التجارب والخبرات.

### 2.9.3 القرارات المبرمجة وغير المبرمجة

#### ما هو الفرق بين القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة؟

القرارات المبرمجة هي تلك القرارات التي تُبنى على قواعد واضحة، في حين أنّ القرارات غير المبرمجة هي قرارات غير مألوفة وتفتقر إلى وجود إرشادات واضحة تساعد على التوصل إلى حل. يستطيع المديرين وضع قواعد وإرشادات للقرارات المبرمجة بناءً على الحقائق المعروفة، وهذا يمكّنهم من التوصل إلى القرارات بسرعة. يتطلّب اتخاذ القرارات غير المبرمجة وقتًا أطول، وقد يحتاج متخذ القرار إلى إجراء بحوث وجمع معلومات إضافية وآراء وأفكار من الآخرين.

### 2.9.4 معيقات عملية اتخاذ القرارات الفعالة

#### ما هي العوائق التي تُصعّب عملية اتخاذ القرارات بطريقة فعّالة؟

هناك العديد من العوائق لعملية اتخاذ القرارات الفعّالة، ومن هذه العوائق محدودية قدرة المديرين على جمع المعلومات الشاملة، بالإضافة إلى محدودية قدرتهم على معالجة جميع المعلومات المتوفرة. لا يستطيع المديرين في جميع الأحيان معرفة جميع النتائج المحتملة وجميع الخيارات الممكنة، وغالبًا ما يعانون من ضيق الوقت الذي يحذّ من قدرتهم على جمع كل المعلومات التي يرغبون في جمعها. علاوةً على ذلك، المديرين - مثلهم مثل جميع البشر- لديهم تحيّزات تؤثر على اتخاذهم للقرارات وقد تُصعّب عليهم اتخاذ القرارات الجيدة. إنّ من أكثر التحيّزات شيوعًا والتي يمكنها أن تُربك عملية اتخاذ القرارات هو الانحياز التأكيدي؛ أي ميل الشخص إلى الانتباه إلى المعلومات التي تؤكّد معتقداته الحالية وتجاهل تلك التي تتناقض معها. أخيرًا، النزاع بين الأفراد داخل المؤسسة من الممكن أن يُصعّب التوصل إلى قرار جيّد.

### 2.9.5 تحسين جودة عملية اتخاذ القرارات

#### كيف يمكن للمدير أن يحسّن من جودة اتخاذه للقرارات ؟

غالبًا ما يتحسّن المديرين في اتخاذ القرارات بمضي الزمن ومع المرور بعدد من التجارب، وهذا يساعدهم على بناء الخبرة. تعدّ الاستدلالات واستراتيجية الحل المرضي من الأساليب المساعدة أيضًا في اتخاذ القرارات المبرمجة بسرعة. أمّا بالنسبة للقرارات غير المبرمجة، يستطيع المدير تحسين جودة عملية اتخاذ القرارات عن طريق استغلال العديد من الأساليب الأخرى. ينبغي على المديرين أيضًا الحرص على الاهتمام بكل خطوة من خطوات عملية اتخاذ القرارات وإشراك الآخرين فيها وأن يستخدموا التفكير الإبداعي عند وضع البدائل. ينبغي عليهم أيضًا أن يتخذوا القرارات بالاستناد إلى الدلائل عن طريق إجراء البحوث وجمع البيانات والمعلومات لكي

تُبنى عليها القرارات. يمارس المديرون الفعّالون أيضًا التفكير النقدي بشأن جودة الدلائل التي جمعوها، كما يأخذون بعين الاعتبار الآثار بعيدة المدى والجوانب الأخلاقية قبل اتخاذ القرارات.

## 2.9.6 عملية اتخاذ القرارات الجماعية

**ما هي مميزات وعيوب عملية اتخاذ القرارات الجماعية؟ كيف يستطيع المديرون تحسين جودة**

**عملية اتخاذ القرارات الجماعية؟**

يمكن أن تكون القرارات التي تتخذها الجماعات أفضل من تلك التي يتخذها الأفراد لأنَّ أعضاء المجموعة يمكن أن يساهموا في وجود معرفة أكبر ووجهات نظر متنوعة، كما أنَّ المجموعات غالبًا ما تضع خيارات أكثر، وهذا قد يؤدي إلى حلول أفضل. علاوةً على ذلك، إنَّ مشاركة الأشخاص في اتخاذ القرارات التي يتأثرون بها من الممكن أن يُحسِّن من مواقفهم تجاه القرارات التي يتم التوصل إليها. لكن لا تنجح المجموعات أحيانًا في استغلال المميزات السابقة نتيجة التفكير الجمعي والنزاع وقمع المعارضة.

يستطيع المديرون تحسين جودة عملية القرارات الجماعية من خلال عدة طُرُق. ينبغي على المديرين عند تشكيل المجموعة الحرص على تنوُّع أعضاء المجموعة من ناحية المعرفة ووجهات النظر. قد يرغب المدير أيضًا في إسناد دور المعارض لأحد الأعضاء من أجل الحد من التفكير الجمعي. ينبغي على المديرين أيضًا تشجيع جميع أعضاء المجموعة على الإدلاء بأفكارهم وآرائهم، كما ينبغي عليهم ألا يسمحوا بسيادة رأي واحد. أخيرًا، ينبغي عليهم أن يمنعوا النزاعات الشخصية من عرقلة عمل المجموعة.

## 2.10 أسئلة مراجعة للفصل

1. اذكر بعض العوامل التي مكَّنت جين روبيو وستيفاني كوري من اتخاذ قرارات جيِّدة عندما أسَّست شركة Away لحقائب السفر.
2. ما هما النظامان اللذان يستخدمهما الدماغ في عملية اتخاذ القرارات؟ ما علاقتهما بالقرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة؟
3. ما هي الاستدلالات؟ متى يكون من المناسب استخدامها في عملية اتخاذ القرارات؟
4. ما هو الانحياز التأكيدي؟ اشرح كيف من الممكن أن يكون عائقًا لعملية اتخاذ القرارات الفعّالة.
5. ما المقصود بالمغالطة المنطقية؟
6. ما هما نوعا النزاع؟ أيهما نزاع بئاء؟ أيهما نزاع هدَّام؟
7. ما هي خطوات عملية اتخاذ القرارات؟ أي من هذه الخطوات يميل الأشخاص إلى تجاوزها أو عدم إعطائها الوقت الكافي؟
8. ما الذي يمكن أن يفعله الأفراد لتحسين جودة عملية اتخاذ القرارات؟

9. ما الذي يمكن أن تفعله المجموعات أو قادة المجموعات لتحسين جودة عملية اتخاذ القرارات الجماعية؟

10. ما هي فوائد اتخاذ القرارات في مجموعات عوضًا عن اتخاذها فرديًا؟

## 2.11 أنشطة تطبيقية للمهارات الإدارية

1. إذا كنت ترغب في شراء سيارة جديدة، فما الدراسات التي ستجربها أولاً لكي تزيد من احتمالية اتخاذ قرار جيد؟ بصفتك مديرًا، هل تظن أنك ستجري دراسات أكثر أم أقل قبل اتخاذ القرارات الكبيرة في المؤسسة؟
2. فكّر في أحد القرارات الكبيرة التي اتخذتها في حياتك. ماذا كان تأثير عواطفك على ذلك القرار؟ هل ساعدتك أم أعاقتك في عملية اتخاذ القرارات؟ هل ستتخذ نفس القرار مرة أخرى؟
3. من سوف تستشير إذا واجهتك معضلة أخلاقية في عملك قبل أن تتخذ أي قرار؟
4. أي القرارات من الأفضل أن تشارك المجموعة في اتخاذها: القرارات المبرمجة أم القرارات غير المبرمجة؟ لماذا؟
5. ماذا سوف تفعل إذا كنت مديرًا لمجموعة يسودها الكثير من النزاعات الشخصية؟

## 2.12 تدريبات على اتخاذ القرارات الإدارية

1. تخيل أنك مدير وأن اثنين من موظفيك يلوم أحدهم الآخر على مشروع عملا عليه مؤخرًا لأنه لا يسير على ما يرام. ما الأمور التي ستضعها في الحسبان حتى تحدد الصادق منهم؟ مع من ستحدث أيضًا قبل أن تتخذ أي قرار؟ ما الذي ستحاول فعله لكي تقلل من احتمالية حدوث هذا الأمر مجددًا؟
2. طلب منك تحديد ما إذا كان من الجيد توسيع بيع المنتجات إلى بلدان أخرى. ما المعلومات التي سوف تجمعها؟ مع من سوف تتناقش بشأن الفكرة قبل اتخاذ القرار؟
3. قرّر زميلك أن على المؤسسة استخدام إحدى التقنيات الحديثة. بعد تسعة أشهر من بدء مشروع التحويل إلى التقنية الحديثة وبناءً على المعلومات الجديدة، أصبحت مقتنعًا أنها لن تنجح كما كان متوقعًا. في الحقيقة، أنت تتوقع أنها ستفشل فشلًا ذريعًا، ولكن زميلك لم يصغ إلى حججك عندما حاولت التحدث إليه بشأن هذا الموضوع؛ فهو مَصْر على أن هذه التقنية الحديثة هي الاتجاه الصحيح للمؤسسة. لماذا هو يمتنع بشدة عن الاقتناع بحججك؟ ما الذي يمكنك القيام به من أجل إقناعه وفقًا لما تعلمته في هذا الفصل؟
4. طلب منك مديرك تولي مشروع جديد ومبتكر، وقد حثك على تكوين فريق خاص بك (من الموظفين الحاليين) لكي يعملوا معك على إنجاز المشروع. ما العوامل التي سوف تأخذها بعين الاعتبار حتى تقرّر

من هم الأفراد الذين ستضمُّهم إلى الفريق. ما الذي ستفعله بصفتك قائد الفريق لكي تزيد من احتمالية نجاح الفريق؟

5. حدّد الأخطاء المنطقية في الحجة التالية:

- أ. نريد أن يكون لدينا قادة فعّالين في هذه المؤسسة.
- ب. يُنظر إلى الأشخاص الأطول على أنّهم من الممكن أن يكونوا مديرين أكثر من غيرهم من الأشخاص.
- ت. عادةً ما يكون الرجال أطول من النساء.
- ث. إذن، ينبغي علينا توظيف المديرين من الرجال فقط.

## 2.13 قضية للتفكير النقدي

### 2.13.1 أسطوانات الفينيل تعود من جديد

شهد مجال الموسيقى سلسلة من الابتكارات التي أدّت إلى تحسين جودة الصوت، إذ تفوّقت الأقراص المدمجة على أسطوانات الفينيل في الثمانينيات من القرن الماضي، ثم طغت عليها الموسيقى الرقمية في أوائل القرن الحادي والعشرين. فاقت كلّاً من التقنيتين الأحداث أسطوانات الفينيل في جودة الصوت، ولذلك ينبغي أن تكون هذه الأسطوانات قد اندثرت، ولكنها لم تندثر بعد. يُرجع بعضهم السبب في هذا إلى ظاهرة الحنين إلى الماضي، إذ يحبُّ الناس استرجاع ذكرياتهم التي مضت. في المقابل، يقول بعض عشاق الموسيقى أنّ أسطوانات الفينيل تنتج صوتاً "دافئاً" لا يمكن إنتاجه بأي شكل آخر. علاوة على ذلك، تعدُّ أسطوانة الفينيل منتجاً ملموساً وأكثر جاذبية من القرص المدمج من الناحية الجمالية، كما أنّه يُشجّع على الاستماع إلى الألبوم الكامل في وقت واحد بدلاً من الاستماع إلى مقاطع منفردة، وهذا يمكنه أن يغيّر تجربة الاستماع.

مهما كانت الأسباب، فمن المدهش عودة أسطوانات الفينيل من جديد، إذ ازدادت المبيعات خلال السنوات القليلة الماضية (أكثر من 50% في عام 2015 ثمّ في عام 2016)، ومن المتوقع أن تتجاوز خمسة مليارات دولار في عام 2017. وقد أعلنت شركة سوني -التي لم تنتج أسطوانات الفينيل منذ العام 1989- مؤخراً أنّها ستعاود إنتاج الأسطوانات من جديد.

من أكبر التحديات التي تواجه عملية تصنيع أسطوانات الفينيل هي أنّ معظم المكابس الموجودة قد تجاوز عمرها 40 عاماً. يُسخّن الفينيل إلى درجة حرارة 170، ثمّ تقوم آلة متخصصة بضغط الفينيل بقوة 150 طن حتى يصبح بشكل أسطوانة. لقد ظهر حوالي إثني عشر مُصنّع جديد لأسطوانات الفينيل خلال العقد الماضي في الولايات المتحدة، وقد بدأت شركة Independent Record Pressing الموجودة في نيو جيرسي بإنتاج أسطوانات الفينيل عام 2015 باستخدام المكابس القديمة، وكان هدفها إنتاج أكثر من مليون أسطوانة سنوياً، إلا أنّ الطلب تجاوز قدرة الشركة على الرغم من ذلك المستوى من الإنتاج بسبب توقُّر عدد محدود من المكابس، ولن يستطيع تلبية ذلك الطلب حتى لو كانوا يشغّلون الآلات 24 ساعة في اليوم بدون توقف.

إنَّ السؤال المهم الذي يطرح نفسه هو: ما الذي يخبِّئه المستقبل لهذه الصناعة؟ هل ستكون مجرد موضة عابرة؟ هل ستظلُّ صناعة أسطوانات الفينيل سوقًا صغيرًا؟ أم هل ستمتدُّ هذه الولادة الجديدة من الصمود أمام تغيُّرات الزمن والتقنيات البديلة؟ لو كانت ولادة جديدة حقًا، سوف نرى استمرار تزايد الطلب بنفس معدلاته الأخيرة. ولو حدث ذلك، فقد يكون من المجدي الاستثمار في صناعة مكابس جديدة. لكن إذا كانت مجرد عودة قصيرة بسبب الحنين إلى الأجهزة قديمة الطراز، فإنَّ الأموال الطائلة اللازمة لشراء مكابس جديدة لن تُستردَّ أبدًا. على الرغم من تزايد مبيعات أسطوانات الفينيل، إلا أنَّها لم تمثلْ إلا 7% فقط من إجمالي مبيعات الصناعة الموسيقية في عام 2015. قد يكفي هذا لإعادة تشغيل المكابس القديمة، ولكن لا يكفي لاستثمار الكثير من المال في آلات جديدة، إذ تُقدَّر تكلفة المكبس الجديد بحوالي نصف مليون دولار.

تشعر واحدة على الأقل من شركات الإنتاج بالتفاؤل بشأن مستقبل أسطوانات الفينيل وهي شركة GZ Media الموجودة في تشيكوسلوفاكيا، وتعدُّ في الوقت الحالي أكبر منتج في العالم لهذه الأسطوانات، ولم يُوقف رئيس ومالك الشركة زدينك بيلك مصنع الأسطوانات عن العمل أثناء السنوات الصعبة عندما وصلت مبيعات أسطوانات الفينيل إلى أدنى معدلاتها، وقد أقرَّ بأنَّ ذلك القرار لم يكون منطقيًا تمامًا، إذ كان من أسباب استمراره ارتباطه العاطفي بها.

لقد أبقى بيلك بضعة مكابس في حالة عمل بعد أن اضمحلَّ الطلب على أسطوانات الفينيل من أجل تلبية الطلب المتبقِّي، وكان ينوي أن يكون المنتج الباقي الأخير لهذه الأسطوانات. يبدو أنَّ ارتباط بيلك العاطفي بأسطوانات الفينيل قد كان ذا فائدة له، وهو مثال رائع عن أنَّ الاعتماد على المنطق وحده عند اتخاذ القرارات لا يُؤدِّي دائمًا إلى أفضل النتائج. يتخذ المستهلكون قرارات الشراء بناءً على عواطفهم تجاه المنتج بشكل جزئي، لذلك ليس من المستغرب أن يشعر المستهلكون أيضًا بارتباط عاطفي تجاه أسطوانات الفينيل كما شعر بيلك.

عندما كان الطلب قليلًا على أسطوانات الفينيل، احتفظ بيلك بالمكابس التي لم تعد تُستخدم لكي تُفكَّك إلى أجزاء عند الحاجة، وقد بدأ بإخراج الآلات القديمة واستثمار المال في آلات جديدة عندما بدأت المبيعات بالزيادة مجددًا في عام 2015، وهذا الأمر لم يُؤدِّي إلى أن تصبح شركة GZ Media أكبر منتج لأسطوانات الفينيل في العالم فحسب؛ بل أصبحت أيضًا إحدى الشركات القليلة التي تمتلك معدَّات تصنيع جديدة. تنتج شركة GZ Media أكثر من 20 مليون أسطوانة فينيل في السنة الواحدة، كما أنَّ بيلك متحمَّس للاستمرار في هذا الاتجاه ولأن يبقى مُصنِّع رئيسي لما يعدُّ في وقتنا الحالي سوقًا متخصصًا.

## 2.13.2 الأسئلة

1. لماذا تجذب أسطوانات الفينيل الزبائن من وجهة نظرك؟
2. هل تظنُّ أنَّ الزيادة في مبيعات أسطوانات الفينيل سوف تستمر؟ لماذا؟
3. ما الدراسات التي تؤدِّد إجراءاتها قبل اتخاذ قرار بخصوص الاستثمار في تصنيع أو شراء مكابس جديدة؟

## 2.14 المصادر

### 2.14.1 مصادر فقرة استكشاف المهن الإدارية

- Kendall Baker, "An Interview With the Co-Founder of Away," The Hustle, December 5, 2016, <https://thehustle.co/episodes>
- Bond Street Blog, "Up and Away," Bond Street, <https://bondstreet.com/blog/jen-rubio-interview/>
- Josh Constine, "Away nears 100k stylish suitcases sold as it raises \$20M," TechCrunch, May 19, 2017, <https://techcrunch.com/>
- Adeline Duff, "The T&L Carry-On: Away Travel Co-Founders Jen Rubio and Stephanie Korey," Travel & Leisure, March 9, 2017, <http://www.travelandleisure.com/>
- Burt Helm, "How This Company Launched With Zero Products –and Hit \$12 Million in First-Year Sales," Inc.com, July/August 2017, <https://www.inc.com/>
- Veronique Hyland, "The Duo Trying to Make Travel More Glamorous," The Cut, December 22, 2015, <https://www.thecut.com/>

### 2.14.2 مصادر فقرة الاستدامة والإدارة المسؤولة

- History of Patagonia - A Company Created by Yvon Chouinard. الموقع الرسمي لشركة باتاغونيا: <https://www.patagonia.com/company-history.htm>
- باتاغونيا شركة خضراء أم مجنونة؟ (8 يناير، 2014). موقع مصراوي [https://www.masrawy.com/news/news\\_publicaffairs/details/2014/1/8/156341/](https://www.masrawy.com/news/news_publicaffairs/details/2014/1/8/156341/) - باتاغونيا-شركة-خضراء-أم-مجنونة

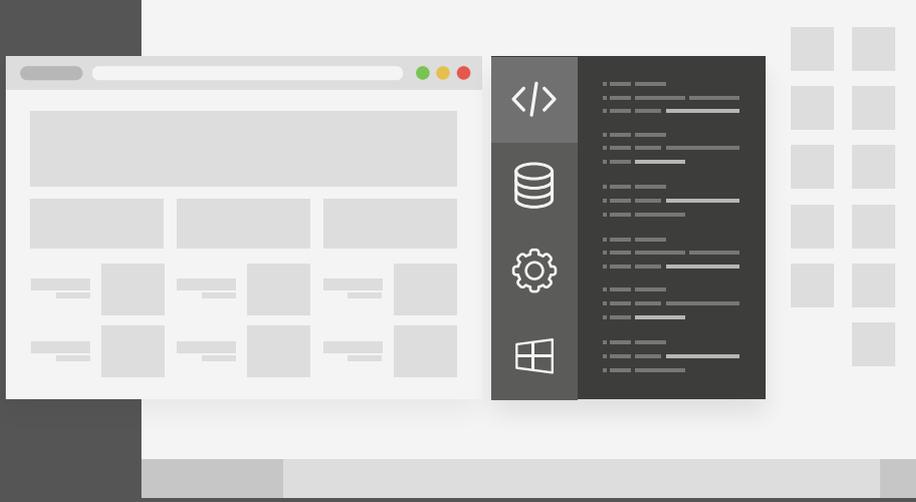
### 2.14.3 مصادر القيادة الإدارية

- Kendall Baker, "Confirmed: Microsoft is a legit threat to Apple," The Hustle, March 16, 2017.
- Bob Evans, "10 Powerful examples of Microsoft CEO Satya Nadella's Transformative Vision," Forbes, July 26, 2017.
- Harry McCracken, "Satya Nadella Rewrites Microsoft's Code," Fast Company, September 18, 2017, <https://www.fastcompany.com/40457458/satya-nadella-rewrites-microsofts-code>
- Annie Palmer, "Microsoft has been reborn under CEO Satya Nadella," The Street, September 20, 2017.

## 2.14.4 مصادر قضية للتفكير النقدي

- Lee Barron, "Back on record – the reasons behind vinyl's unlikely comeback," The Conversation, April 17, 2015, <https://theconversation.com/back-on-record-the-reasons-behind-vinyls-unlikely-comeback-39964>
- Hannah Ellis-Peterson, "Record sales: vinyl hits 25-year high," The Guardian, January 3, 2017, <https://www.theguardian.com/music/2017/jan/03/record-sales-vinyl-hits-25-year-high-and-outstrips-streaming>
- Allan Kozinn, "Weaned on CDs, They're Reaching for Vinyl," The New York Times, June 9, 2013.
- Rick Lyman, "Czech company, pressing hits for years on vinyl, finds it has become one," The New York Times, August 6, 2015.
- Alec Macfarlane and Chie Kobayashi, "Vinyl comeback: Sony to produce records again after 28-year break," CNN Money, June 30, 2017, <http://money.cnn.com/2017/06/30/news/sony-music-brings-back-vinyl-records/index.html>
- Kate Rogers, "Why millennials are buying more vinyl records," CNBC.com, November 6, 2015. <https://www.cnbc.com/2015/11/06/why-millennials-are-buying-more-vinyl-records.html>
- Robert Tait, "In the groove: Czech firm tops list of world's vinyl record producers," The Guardian, August 18, 2016.

# دورة علوم الحاسوب



## مميزات الدورة

- ✓ شهادة معتمدة من أكاديمية حاسوب
- ✓ إرشادات من المدربين على مدار الساعة
- ✓ من الصفر دون الحاجة لخبرة مسبقة
- ✓ بناء معرض أعمال قوي بمشاريع حقيقية
- ✓ وصول مدى الحياة لمحتويات الدورة
- ✓ تحديثات مستمرة على الدورة مجاناً

اشترك الآن



# 3. تاريخ الإدارة

## 3.1 مقدمة

### 3.1.1 المخرجات التعليمية

ينبغي عليك أن تكون قادرًا على الإجابة عن الأسئلة الآتية بعد قراءتك لهذا الفصل:

1. يبين كيف كانت الإدارة قديمًا.
2. كيف أثر عصر النهضة الإيطالية على تطور نظرية الإدارة؟
3. كيف أثرت الثورة الصناعية على تطور نظرية الإدارة؟
4. ما التأثيرات التي أحدثها فريدريك وينسلو تايلور على نظرية الإدارة؟ وكيف أثرت الكفاءة في الإدارة على نظرية الإدارة الحالية؟
5. كيف كانت الإدارة البيروقراطية والتنظيمية مكتملة للإدارة العلمية؟
6. ما التأثيرات التي أحدثها إلتون مايو على نظرية الإدارة؟ وكيف أثرت حركة العلاقات الإنسانية على نظرية الإدارة الحالية؟
7. كيف أدى ظهور المدرسة الموقفية ومدرسة النظم إلى تغيير الفكر الإداري؟

## استكشاف المهن الإدارية

### مايكل بورتر

مايكل بورتر هو بروفييسور في كلية هارفارد للأعمال ومن أوائل الباحثين والاستشاريين في مجال استراتيجيات الأعمال وأحد مؤسسي شركة The Monitor Group، وهو أول من أطلق عليه "أبو الاستراتيجية" وأحد المفكرين الإداريين الأكثر تأثيرًا على مر العصور. إنَّ الإسهام الأساسي لبورتر هو في مجال المنافسة، وخصوصًا فيما يتعلّق بالأسباب التي تؤدّي إلى ربح بعض الشركات وعدم ربح شركات أخرى. كان اهتمام بورتر بالمنافسة نابغًا عن حماسه الكبير للمنافسة في الرياضة أيام طفولته (كرة القاعدة، وكرة القدم، وكرة السلة).

وُلد بورتر في عام 1947 وتخرّج من جامعة برنستون في عام 1969 بتخصص هندسة الفضاء والميكانيك، وقد أكمل دراسته ليحصل على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية هارفارد للأعمال في عام 1971 ودرجة الدكتوراه في اقتصاديات الأعمال من جامعة هارفارد في عام 1973، وقد كان أعضاء أكاديمية الإدارة (AOM Fellows) يعدّون كتابه "الاستراتيجية التنافسية: أساليب تحليل الصناعات والمنافسين" الذي نُشر في عام 1980 ناسع الأعمال الأكثر تأثيرًا في القرن العشرين. استطاع بورتر -الذي ألف كتابه خلال فترة كانت تسودها منافسة اقتصادية شديدة بين الولايات المتحدة واليابان- أن يكسب قاعدةً كبيرةً من المعجبين والمهتمين لمؤلفاته.



الشكل 12: مايكل بورتر وهو يجري محادثة مع ثلاثة مستثمرين بارزين من القطاعين العام والخاص (مصدر الصورة: حساب Shared Value Initiative / فليكر/ مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC BY 2.0)

مايكل بورتر وهو يجري محادثة مع ثلاثة مستثمرين بارزين من القطاعين العام والخاص وهم: جين-يونغ كاي، وتوني ايلوميلو، وعارف نقفي في حلقة النقاش "الاستثمار في الرخاء: محادثة مع قادة عالميين" في قمة القيادة والقيمة المشتركة.

عرض بورتر في مقالته "كيف تشكّل القوى التنافسية الاستراتيجية" التي نُشرت في مجلة هارفارد بزنس ريفيو عام 1979، عرض فكرته الإدارية التي تقول بأنَّ هناك خمس قوى تنافسية تساهم في تحديد مستوى الربح وهي: حدة المنافسة في السوق، وتهديد دخول منافسين جدد، وقوة الموردين، وقوة العملاء، وتهديد المنتجات

البديلة. الإنتاج التنافسي غير الجاذب هو ذلك الإنتاج الذي تجتمع فيه القوى الخمسة السابقة لتشكّل إنتاجًا تنافسيًا بحثًا، وتكون مستويات الربح العادية في هذا السوق هي أعلى ما يمكن أن تتوقع الشركة الحصول عليه، وهذا يعني أنّ الشركة تستطيع تغطية نفقاتها وتحقيق مقدار مُرضٍ من الربح لمالكها ولكن لا يمكنها تحقيق أرباح طائلة إضافية لتطوير الإنتاج. تستطيع الشركة بعد أن تحدّد القوى التنافسية المرتبطة بإنتاجها أن تُركّز على أحد الاستراتيجيات الثلاثة العامة وهي إمّا التركيز على النجاح والارتقاء بالمنتج، أو التميّز والاختلاف، أو زيادة التكاليف (أي طرح المنتج بأسعار مُنافسة). ستتحدّد الاستراتيجية التي ستتبعها الشركة بناءً على موقعها في السوق. تبيّن القوى التنافسية الخمسة والاستراتيجيات الثلاثة كيف يمكن لشركات مثل ماكدونالدز ومورتون ستيك هاوس وصب واي وغيرها أن تستهدف السوق نفسه ومع ذلك تحقّق جميعها أرباحًا. تقدّم هذه الشركات أنواعًا مختلفة من المنتجات لأصناف مختلفة من العملاء، وتتنافس هذه المنتجات إمّا على التكلفة أو التنوع أو الجودة أو مزيجٍ منها. إضافةً إلى نموذج القوى التنافسية الخمسة، قام بورتر بتطوير نموذج السلسلة القيميّة الذي يصف الأنشطة الفريدة التي تؤدّيها الشركة لكي تجعل منتجاتها ذات قيمة لعملائها، كما كان لبورتر أيضًا إسهامات في إدارة الرعاية الصحية والقواعد التنظيمية البيئية والمنافسة الدولية والأرباح على مستوى الإنتاج.

إنّ نموذج القوى التنافسية الخمسة الذي وضعه بورتر بدهي وقد زوّد المديرين بطريقة لتطوير استراتيجيات فعلية. لقد انتشرت أفكار بورتر لأنّ رواد الأعمال التجارية أرادوا أن يعلموا كيف يمكن لشركاتهم دخول حيز المنافسة. وقد نوّه الباحثون الإداريون، قبل ظهور أفكار بورتر، إلى الطبيعة الخاصّة والمميّزة لمجال الأعمال وإلى اختلاف طبيعة المواقف التي تعترض مجالات الأعمال المُختلفة. اقترح باحثون آخرون نماذج أخرى لاستراتيجيات الأعمال، ولكنّها لم تكن على القدر ذاته من الفائدة والمرونة في التطبيق التي قدّمها نموذج بورتر. قام بورتر بسد الفجوة التي كانت بين الأطر النظرية والواقع التنافسي لعالم الأعمال من خلال استغلاله للاقتصاد الصناعي وتدريبه المتعلّق بدراسة الحالة، وهذا ما جعله أحد أهم المفكرين في مجال الأعمال في العالم.

قد تظنُّ أنّ مجال إدارة الأعمال مجالٌ جديد نوعًا ما، إلّا أن جذور هذا المجال تمتد إلى عصور قديمةٍ مضت، فحيثما وأينما وُجدت التجارة، كانت هناك إدارة وكان هناك أفراد يفكّرون بشأن كيفية القيام بها بطريقة أفضل. على سبيل المثال، لا يمكن أن تكون عجائب الدنيا السبع -ومن ضمنها تمثال رودس وحدائق بابل المعلّقة والهرم الأكبر- قد سُيّدت إلا من خلال عمل عدد كبير من الناس. يدلُّ حجم هذه الأبنية وتعقيدها على حتميّة وجود أشخاص (مديرون) نسّقوا العمل والموارد اللازمة لتنفيذ خطط البناء لتلك المعالم. على نحو مماثل، لا يمكن أن يكون الرومان والصينيون القدماء قد تمكّنوا من إدارة إمبراطورياتهم الكبيرة دون إدارة، كما لا يمكن أن يكون الفينيقيون والإغريق قد هيمنوا على التجارة البحرية دون إدارة.

من المنطقي أن تكون دراسة الإدارة قديمة لأنّها كانت موجودة منذ فترة طويلة من الزمن، ويدعم هذه الفكرة العديد من الرؤى الإدارية التي يمكن أن نجدّها في التاريخ السياسي والدبلوماسي والعسكري وفي الفلسفة والشعر والعلوم الاقتصادية والأدب. يمكن لأي شخص يعرف مسرحية الملك لير التي كتبها شكسبير إدراك أن المشكلة الإدارية الشائعة في وقتنا الحاضر والتي تتعلّق بتأمين البديل الكفؤ لأي منصب إداري، أنّها مُشكلة إداريّة واجهتها البشريّة منذ القدم! لقد تأثّر المديرون المعاصرون بأعمال الفيلسوف والاستراتيجي العسكري الصيني سون تزو، والجنرال السياسي الروماني يوليوس قيصر، وحتى الحاكم المنغولي جنكيز خان.<sup>(1)</sup>

إنَّ مارك زوكربيرج<sup>(2)</sup> مؤسِّس فيسبوك هو أحد المعجبين المعاصرين بالقياصرة وقد قال أنَّ جزءًا من أسلوبه في الإدارة يستند إلى تعليمه الكلاسيكي.

على الرغم من الجذور القديمة للإدارة، إلا أنَّ عمر الإدارة المعاصرة أقل من 150 عامًا، وتشير مقارنة بين مفاهيم الإدارة قبل الثورة الصناعية وبعدها إلى أنَّ أساسيات الإدارة القديمة كانت ضحلةً وضبابيةً إذا ما قورنت بالمفاهيم الحديثة للإدارة اليوم، إذ كان معظم العمل في الفترة السابقة للثورة الصناعية يؤدي في البيوت أو المزارع من قبل العاملين بالشُّخْرة (العبيد أو الخدم) أو أفراد الأسرة، وكان ما ينتجونه غالبًا لصالح استهلاك صاحب العمل أو الأسرة ذاتها أو لاستهلاك المحلي.

تغيَّر الاقتصاد والمبادئ الأخلاقية على مر القرون، وأصبح العمَّال قادرين على اختيار أماكن عملهم والأشخاص الذين سيعملون لصالحهم، وقد نتج عن هذه التغييرات العديد من التَّبعات التي بدَّلت من طرق توظيف القوى العاملة والموارد الأخرى وكيفية توظيفها في عملية الإنتاج.

كان الحدثان اللذان غيَّرا وجه الإدارة هما التغيُّرات في طريقة بيع البضائع وأماكن بيعها، والثورة الصناعية. هذان الحدثان أدَّيا إلى بيع تشكيلة أوسع من البضائع لأصنافٍ مُختلفة من الزبائن وفي مناطق أبعد، كما أدَّيا إلى ظهور الشركات الكبرى، إذ تطلَّبت المنافسة زيادة حجم الإنتاج وتقليل التكلفة، كما تطلَّبت تنسيق استخدام الموارد والتخصُّص في مجالات معينة، وقد أدَّت المشكلات المرتبطة بالتنسيق والتخصُّص إلى تطوُّر علم الإدارة كمجال قائم بذاته.

سنتبَّع في هذا الفصل مراحل تطوُّر الإدارة من الأصول الأولى لنشأتها في العالم القديم إلى أن صارت مهنة حديثة ومجالاً مُستقلًا بذاته. سيساعد فهم كيف أصبحت الإدارة على ما هي عليه في وقتنا الحالي على فهم مبادئها بطريقة أعمق وأشمل وعلى فهم كيف أنَّ كل مفهوم ناقشه في هذا الكتاب قد بُني على دلائل أوجدتها مجموعة واسعة من العلماء والباحثين على مدى سنوات عديدة في مجالات الهندسة وعلوم الاقتصاد وعلم النفس وعلم الاجتماع وعلم الإنسان.

## 3.2 الأصول الأولى للإدارة

### صف كيف كانت الإدارة في العصور القديمة.

يوضِّح الجدول التالي مراحل تطوُّر الفكر الإداري منذ العصور القديمة وحتى الثورة الصناعية التي حدثت في القرن التاسع عشر.

الجدول 4: مراحل تطور الفكر الإداري

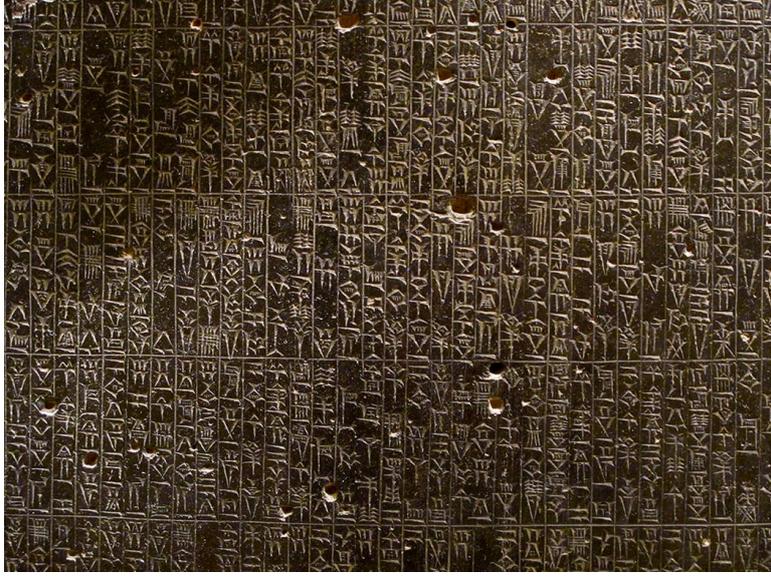
المُسهم	الإسهامات
السومريون	الكتابة والتجارة
حمورابي	الأوامر والقوانين المكتوبة
نبوخذ نصر	نظام الحوافز
المصريون القدماء	تقسيم العمل، التنسيق، والإشراف
سون تزو	تقسيم العمل، التواصل، والتنسيق
سلالة هان الحاكمة (205 ق.م - 220 م)	تطوّر البيروقراطية
اليونانيون القدماء	تقسيم العمل
الرومان	التوحيد القياسي
الإيطاليون	المحاسبة، الشركات، الشركات المتعددة الجنسيات
جون فلوريو	نقل الإدارة إلى اللغة الإنجليزية

تعود جذور الإدارة الأولى إلى حضارة سومر - أقدم الحضارات في العالم وكانت تقع في ما يُعرف اليوم بجنوب العراق- إذ ازدهرت فيها ثقافة التجارة المرتبطة ببيع البضائع مثل الحبوب والمواشي والعمود والأواني الفخارية. استخدم السومريون نقودًا قديمة مصنوعة من الطين للدفع مقابل البضائع أو الخدمات بدلًا من المقايضة (مقايضة الخدمات أو المواد بخدمات أو مواد أخرى مُكافئة لها بالقيمة)، وكانت أحجام النقود وأشكالها تدلُّ على قيمتها الماديّة وتشير إلى أنواع البضائع التي يمكن استبدالها بها.<sup>(3)</sup>

ما الذي جعل هذا المستوى من التجارة والاقتصاد ممكنًا؟ ظهور الكتابة مكّن التجار من تتبّع سير معاملاتهم التجاريّة، كما أنّ ظهور النقود الطينيّة البدائيّة ساهم في زيادة المعاملات التجارية لأنّ الشخص الذي يرغب في الحصول على بضاعة أو خدمة معينة لم يعد مضطرًا إلى العثور على شخص آخر يرغب في أن يحصل منه على البضاعة أو الخدمة التي ينتجها. غالبًا ما كان هناك حاجة إلى التنسيق بين الأشخاص الذين يوفّرون البضائع والأشخاص الذين يرغبون في شرائها، ويعدُّ التنسيق من المهام الرئيسيّة للمدير.

يعود منشأ إسهامين مهمّين آخرين لبدايات تطوّر الإدارة إلى منطقة الشرق الأوسط، إذ أنّ فكرة القوانين والأوامر المكتوبة جاء بها الملك البابلي حمورابي (1810 ق.م - 1750 ق.م).<sup>(4)</sup> كانت شريعة حمورابي عبارة عن قائمة مكوّنة من 282 قانونًا نظّمت مجموعة كبيرة من السلوكيات ومن ضمنها التعاملات التجارية والتصرفات الشخصية والعلاقات بين الأشخاص وحتى العقوبات. كان القانون رقم 104 من أوائل القوانين المتعلقة بالمحاسبة ونابع من الحاجة إلى وجود قواعد رسمية للمديرين والمالكين. حدّدت شريعة حمورابي أيضًا أجور الأطباء والبنّائين والحجّارين والبحّارين ورعاة الماشية وغيرهم من العمّال، ولكنّها لم تتضمن مفهوم الحوافز لأنّ الأجور كانت ثابتة. جاء بفكرة الحوافز ملك بابلي لاحق يُدعى نبوخذ نصر (605 ق.م - 562 ق.م)<sup>(5)</sup> الذي منح حوافز

للذين ينسجون القماش مقابل إنتاجهم. كان النشاجون يتلقون أجرهم على هيئة طعام، وكلما زاد إنتاجهم للقماش، حصلوا على طعام أكثر.



الشكل 13: شريعة حمورابي هي شريعة قديمة محفوظة جيّداً، وقد وُضعت بين 1810 ق.م و1750 ق.م في بابل القديمة

مصدر الصورة: غابرييل بارني / فليكر / مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC BY 2.0)

في الصورة شريعة حمورابي هي شريعة قديمة محفوظة جيّداً، وقد وُضعت بين 1810 ق.م و1750 ق.م في بابل القديمة، وهي عبارة عن قائمة مكوّنة من 282 قانوناً نظّمت مجموعة كبيرة من السلوكيات ومن ضمنها التعاملات التجارية والتصرّفات الشخصية والعلاقات بين الأشخاص والعقوبات، وقد كان القانون رقم 104 من أوائل القوانين المتعلقة بالمحاسبة وهو دليل على الحاجة إلى وجود قواعد رسمية للمالكين والمديرين.

لقد خطا المصريون القدماء خطوات واسعة في بناء الأهرامات الكبيرة، كان المصريون القدماء يتأوّنوا استثنائيون أنشؤوا القنوات ومشاريع الري والأهرامات والأضرحة الملكية التي فاقت تلك التي بناها اليونانيون والرومان<sup>(6)</sup> خلال قرونٍ لاحقة في حجمها وتعقيدها. على الرغم من أنّنا ما زلنا غير متأكّدين تماماً من الطريقة التي بُنيت بها الأهرامات، إلا أنّنا نعلم بأنّ عملية بنائها تطلّبت عدداً كبيراً من العمّال العبيد. كان لكل عامل مهمة مختلفة، إذ كان بعض العمّال يقطعون الحجارة، يف حين كانت مهمة آخرين دفع كتل ضخمة من الحجارة وجرّها بينما كان المطلوب من غيرهم دهن الحجارة بالزيت أو الشحم لتزليقها على بعضها وتقليل الاحتكاك.

يمكننا أن نرى في هذه العملية مبادئ الإدارة المتعلقة بتقسيم العمل والتنسيق والتخصّص. كان يُشرف على مجموعات العمّال فرد واحد، وكان المصريون القدماء أول من وضع مفهوم نطاق الإشراف (يُقصد به عدد العاملين الذين يشرف عليهم المدير مباشرة) عندما حاولوا اكتشاف الطريقة الأفضل للتعامل مع العدد الكبير من العاملين المشاركين في بناء الأهرامات، وقد وجد المصريون أنّ العدد المثالي هو عشرة عاملين لكل مشرف. بالإضافة إلى ذلك، كان هناك مراقبين مهمّتهم إجبار العاملين على العمل والإنتاج.

أمّا في قارة آسيا، فقد بدأ الصينيون بتطوير فكرة البيروقراطية. على الرغم من أن جذور البيروقراطية تمتدّ إلى السلالات الحاكمة الأولى، إلا أنّه لم تظهر بشكل كامل إلا أثناء فترة حكم سلالة هان (206 ق.م - 220 م)<sup>(7)</sup>، إذ

كان صُلب مفهوم البيروقراطية آنذاك هي تدريب العلماء على التعاليم الكونفوشيوسية واستخدام هذه التعاليم في اتخاذ القرارات، ولم يكن هذا النظام رسميًا - بخلاف الأنظمة البيروقراطية الحديثة - ولكنه اعتمد على اجتهادات العلماء أنفسهم. تعدُّ فكرة الحكم بالجدارة (أو الميريتوقراطية) من التطورات المهمة الأخرى لأنَّ الاختيار والترقية في البيروقراطية كانا قائمين على اختبار في التعاليم الكونفوشيوسية.

كان لليونانيين (800 ق.م - 400 ق.م) والرومان (500 ق.م - 476 م) إسهامات مهمة في تطوُّر الإدارة، وعلى الرغم من أنَّ توجُّهاتهم لم تكن تجارية، فقد أنجز اليونانيون والرومان مجموعة كبيرة من المشاريع الصناعية مثل إنشاء الطرق والقنوات بالإضافة إلى العديد من الروابط العمالية والمجتمعات التي شجَّعت التجارة. استمرَّ اليونانيون في تطوير فكرة تقسيم العمل بناءً على تصور أفلاطون عن التنوع الإنساني، وقد أكَّد الفيلسوف سقراط على أهمية تطوير المهارات الإدارية مثل خلق جو يسوده تبادل المعلومات وتحليلها. كان إسهام الرومان الأساسي في الإدارة هو التوحيد القياسي (standardization)، إذ احتاج الرومان إلى توحيد القياسات والأوزان والعملات لأنَّهم كانوا بحاجة إلى إدارة إمبراطوريتهم الواسعة، وقد شهد الرومان بداية ظهور الشركات المُساهمة، إذ قامت العديد من الشركات الرومانية ببيع الأسهم لعامة الناس.

لقد شهد اليونانيون والرومان استمرار آفة العبودية، ولكنَّ العاملين حصلوا على درجة من الحرية نتيجة التغيُّرات الاقتصادية التي جعلت العبودية غير مجدية من الناحية المالية، مع ذلك استمرَّ وجود أرباب العمل الذين كانوا يحددون الأعمال التي سيقوم العاملون بها وطريقة القيام بتلك الأعمال. تراجعت التجارة الأوروبية بعد انهيار الإمبراطورية الرومانية، وقد أُطلق على هذه الفترة اسم العصور المظلمة أو العصور الوسطى (500 م - 1000 م) بسبب تواجدها بين الحقبة القديمة لليونانيين والرومان وحقبة عصر النهضة.

على الرغم من أنَّ التطوُّرات التجارية و الاقتصادية كانت قليلة في أوروبا خلال هذه الفترة، إلَّا أنَّ التجارة كانت مزدهرة في العالم الإسلامي وفي الصين، وقد زوَّد العديد من الرُحَّالة مثل ماركو بولو- المكتشف والتاجر الإيطالي الذي عاش في القرن الثالث عشر- القراء بحكايات وبضائع من هذه المجتمعات المزدهرة.

### اختبار مدى الفهم

1. ما الإسهامات التي أضافتها المجموعات التالية إلى مفهوم الإدارة الحديثة: السومريون، البابليون، المصريون، الصينيون، اليونانيون، الرومان؟

## 3.3 عصر النهضة الإيطالية

### كيف أثر عصر النهضة الإيطالية على تطور نظرية الإدارة؟

سبَّت أوروبا خلال القرن الحادي عشر والقرن الثاني عشر والقرن الثالث عشر حملات عسكرية على الدولة الإسلامية دُعيت بالغزو الصليبي، وقد نقلت الثروة والتقدم التكنولوجي من العالم الإسلامي إلى أوروبا.<sup>(8)</sup>

ظهرت في القرن الرابع عشر حركة تغيير ثقافي وإنجازات مدهشة في جميع مجالات الحياة في شمال إيطاليا، وقد شهد **عصر النهضة الإيطالية** عودة المعرفة القديمة ونشوء معرفة جديدة ترتب على معظمها آثار اقتصادية وتجارية، كما أتاح ظهور آلة الطباعة الأولية للعلوم والمعارف بالانتشار في جميع أنحاء أوروبا، وقد أدّى اجتماع هذين العاملين معًا إلى بناء ثروة جديدة نتيجة ظهور وتطور الأعمال التجارية. ظهرت في إيطاليا شركات حديثة الأمر الذي فرض الحاجة إلى وجود أشخاص لإدارة هذه الشركات، وقد كتب مولدون ومارين<sup>(9)</sup>:

كان المواطنون الكادحون يطوّرون من عمليات استخراج المعادن ونقل البضائع والعمليات المصرفية، وهذا قد هيأ الظروف لانتقال الثقافة التجارية والفكرية المرتبطة بعصر النهضة الإيطالية من منبتها الإيطالي (هاينز، 1991). إنَّ تزايد نطاق هذه الأنشطة التجارية وتعقُّدها قد يكون ساهم في ظهور ابتكارات مثل القيد المزدوج ودفع الشركات إلى توظيف مديرين لتنسيق العمليات التجارية وإدارتها (ويتزل، 2002).

استُحدثت مؤسسات تُسمّى الشركات المساهمة لتنفيذ هذه الأنشطة التجارية ليس على نطاق دولة واحدة فقط بل عبر العديد من الدول والبلدان الأخرى، وكان مقرُّ أولى الشركات المساهمة المتعددة الجنسيات في إيطاليا، و كانت فروعها تمتدُّ إلى العديد من البلدان في أوروبا، ومن الأمثلة على هذه الشركات الشركة التي كانت تمتلكها عائلة برادي وهي عبارة عن بنك متعدد الجنسيات قدّم القروض لعدة ملوك، من ضمنهم إدوارد الثالث ملك إنجلترا<sup>(10)</sup>. نظرًا لازدهار الشركات التجارية في إيطاليا، قدّم الإيطاليون كتيبات إرشادية للتجار الذين نقلوا عبرها الأفكار التجارية إلى جميع أنحاء أوروبا.

### اختبار مدى الفهم

1. ما هو عصر النهضة الإيطالية؟
2. ما الإرث الإداري الذي تركه هذا العصر؟

## 3.4 الثورة الصناعية

### كيف أثرت الثورة الصناعية على تطور نظرية الإدارة؟

انتقلت أفكار عصر النهضة إلى إنجلترا أثناء فترة حكم أسرة تيودور (1485-1603)<sup>(11)</sup>، وهي الفترة التي أُضيفت فيها كلمة (management) إلى اللغة الإنجليزية عن طريق ترجمات جون فلوريو<sup>(12)</sup> الذي كان عضوًا يحمل الجنسيتين الإيطالية والإنكليزية في محكمة الملكة إليزابيث.

لقد نتج عن نشأة النفوذ البريطاني **الثورة الصناعية** التي أدّت إلى ظهور ثالث تطوّر رئيسي في الإدارة، حيث ازدادت الفرص التجارية مع زيادة نفوذ الإمبراطورية البريطانية، وقد شهد القرن الثامن عشر نشوء العديد من الشركات العالمية مثل شركة خليج هدسون<sup>(13)</sup> وشركة الهند الشرقية<sup>(14)</sup>. كانت شركة خليج هدسون تدير تجارة الفراء في كندا حيث يتم إنتاجها ثمّ نقلها إلى إنجلترا لكي يُتاجر بها في أي جزء من العالم.

أدى هذا التطور الجديد الذي طرأ على التجارة إلى أن تصبح الأسواق وسيلة سائدة لتنظيم عملية تبادل البضائع، وأضحت الأسواق تُنسَقُ أعمال وأنشطة مختلف المشاركين ممَّا أتاح انتقال الموارد إلى الجهات التي يمكن أن تستغلها أفضل استغلال. ويُعدُّ العالم الاقتصادي والفيلسوف الأدبي **آدم سميث** من أبرز المفكرين الذين عاصروا هذه الفترة من الزمن.<sup>(15)</sup> اقترح سميث في كتابه الرائع "ثروة الأمم"<sup>(16)</sup> فكرة التخصُّص والتنسيق بين الشركات باعتبارها سببًا في النمو الاقتصادي. لذلك فإنَّ أبرز الإسهامات التي أضافها سميث للفكر الإداري هي التخصُّص وتقسيم العمل.

يُقصد بتقسيم العمل (division of labor) أنَّ العامل يتخصَّص في تنفيذ مهمة واحدة تقع ضمن سلسلة أكبر من المهام التي تؤدِّي في النهاية إلى الخروج بمنتجٍ معيَّن. لقد كان لفكرة التخصُّص العديد من النتائج المهمة والتي تتمثَّل أولاً في تقليل تكلفة البضائع بدرجة كبيرة. وثانياً في تقليل الحاجة إلى التدريب المكثَّف، بدلاً من تعليم العاملين إنجاز العديد من المهام في مجالات مختلفة أصبح العاملون يختصُّون في تعلم جانب واحد فقط. ثالثاً وأخيراً، زاد الاهتمام بالإدارة بسبب الحاجة إلى تنسيق جميع المهام المختلفة.

لقد كان لاختراع الآلة البخارية دورًا كبيرًا في تحسين نقل البضائع والمواد الخام، وقد قلَّ تكاليف الإنتاج والنقل ممَّا أدَّى إلى تقليل الأسعار ووصول البضائع إلى أسواق أبعد،<sup>(17)</sup> ويُعدُّ اختراع الآلة البخارية من العوامل المهمة الأخرى التي أسهمت في نشوء الثورة الصناعية التي حدثت بين عام 1790 وعام 1900.<sup>(18)</sup> لقد شهدت الثورة الصناعية نشوء الشركات الحديثة التي يتخصَّص فيها العاملون بالعمل في مجال معيَّن والتي تُنظَّم من قِبل المديرين.

لم يكن هناك توحيد لمقاييس المنتجات والخدمات قبل الثورة الصناعية وكانت تُنتج في البيوت بكميات قليلة<sup>(19)</sup>، ولكنَّ الثورة الصناعية أدَّت إلى تحوُّل الإنتاج من الإنتاج المنزلي المتواضع الذي تديره الأسرة إلى الإنتاج الهائل في المصانع والمعامل. يمكن لهذه المصانع أن توظِّف مئات وحتى الآلاف من العمَّال الذين ينتجون كميات كبيرة من البضائع ذات المواصفات الموحَّدة بسعر أرخص من سعر تلك المنتجة في البيوت.

تتراوح أحجام المصانع من مساحاتٍ صغيرة تمثِّل جُزءًا من مدينة إلى مصانع هائلة بمساحاتٍ مدنيِّ بأكملها مثل مدينة لوويل الصناعية التي تقع في ولاية ماساتشوستس في الولايات المتحدة الأمريكية وتتكوَّن بشكل أساسي من مصانع النسيج، وتحوَّلت المصانع الصغيرة إلى مصانع كبيرة مع تقدُّم الثورة الصناعية.

في عام 1849 وظَّفت شركة هارفرستر العالمية الموجودة في شيكاغو 123 عاملاً وكانت تُعدُّ أكبر مصنع في الولايات المتحدة آنذاك، وكان لدى مصنع شركة ماكورميك (وهي شركة أمريكية مُتخصَّصة ببيع التوابل والمنكّهات) في منتصف القرن التاسع عشر 250 عاملاً كانوا يحصدون التوابل 2500 مرة في السنة الواحدة وبنيت شركة ماكورميك بعد حريق شيكاغو العظيم مصنعًا جديدًا شغَّل 800 عاملاً ووصلت مبيعاته إلى أكثر من مليون دولار. أمَّا مصنع هنري فورد، فقد بلغ عدد موظفيه عام 1913 حوالي 12,000 عاملاً.<sup>(20)</sup> وقَّرت المصانع فرصًا لتحقيق رضا العاملين عندما زاد حجمها. على سبيل المثال، لم يكن مصنع هوثورن الموجود في ولاية

إلينيوي في الولايات المتحدة الأمريكية مكانًا للعمل فحسب؛ بل كان يتميّز أيضًا بوجود فرق رياضية وغيرها من المظاهر والنشاطات الاجتماعية.<sup>(21)</sup>

انتقلت الثورة الصناعية من أوروبا إلى مختلف أنحاء العالم ووصلت أخيرًا إلى الولايات المتحدة التي بدأت تشهد العديد من الثورات الصناعيّة البارزة سيّما في مجال النقل والاتصالات والأسواق من عشرينيات القرن التاسع عشر حتى ستينيات القرن نفسه. تضمّنت ثورة النقل بناء القنوات والسكك الحديدية التي جمعت شتات القارة وربطت بين أجزائها المختلفة. أمّا اختراع التلغراف، فقد أدّى إلى زيادة سرعة الاتصالات بين الأجزاء المختلفة في الولايات المتحدة، إذ أصبح من الممكن انتقال المعلومات بين مدينتي نيويورك وبوسطن في غضون دقائق، بينما كان يستغرق الأمر عدة أسابيع سابقًا.<sup>(22)</sup>

شهدت الولايات المتحدة أيضًا ظهور ثورة كبيرة في عالم الإنتاج والتسويق، فقد كان اقتصاد الولايات المتحدة يعتمد قبل ظهورها على المزارعين الذين ينتجون البضائع محليًا وبكميات قليلة. ولكن في عام 1830 وبعد ظهور القروض الميسّرة وتحسّن وسائل النقل انطلقت ثورة واسعة في مجال التسويق والتجارة، وقد أدّى هذا إلى وجود مجموعة كبيرة من الشركات التي تحتاج إلى مديرين يتولّون تنسيق شؤونها.<sup>(23)</sup>

شهد المجتمع الأمريكي بعد انتهاء الحرب الأهلية الأمريكية عام 1865 ظهور شركات ضخمة عابرة للقارات ونشوء مصانع كبيرة بلغت بمساحاتها مساحات مُدنٍ صغيرة كاملة.<sup>(24)</sup> ظهرت العديد من المشكلات نتيجة التغيّر في مفهوم الإنتاج (تشبه بعض المشكلات التي نواجهها في وقتنا الحالي مع تغير الاقتصاد من الاقتصاد الصناعي إلى الاقتصاد المعلوماتي).

كيف يمكن تحفيز العاملين على سبيل المثال؟ عندما كانت الأسر تدير العمل، كان من السهل جدًّا تحفيز العاملين بسبب حقيقة أنّ الأسرة قد لا تبقى على قيد الحياة إذا لم ينتج أفرادها شيئًا.<sup>(25)</sup> لكنّ الأمر كان مختلف في المصانع، إذ يمكن للعاملين تجنّب العمل أو حتى تحطيم الآلات إذا لم تعجبهم أفكار الإدارة لديهم وقد كان كل عامل يعمل العمل بطريقة مختلفة عن غيره، ويبدو أنّ انتقاء العاملين وتوظيفهم كان يحدث بصرف النظر عمّا إذا كانوا مناسبين للعمل أم لا، كما كانت الإدارة تبدو متقلّبة الآراء، ولم تكن معدّات وأدوات وأساليب الإنتاج موحّدة بشكلٍ كامل.

لم تضع الإدارات بشكلٍ عام سقفًا معيّنًا لكميّة الإنتاج المطلوبة وهذا بدوره جعل كميّة وآليّة الإنتاج ذاتها مُبهمة لكلّ من المديرين والموظّفين. فقد كان العاملون يعتقدون بأنّ الإدارة تحدّد ما ينبغي إنتاجه عشوائيًا<sup>(26)</sup>، كما كانوا يعتقدون بأنّهم لو أنتجوا كميات كبيرة فإنّ الإدارة سوف تستغني عن العاملين لأنّهم كانوا يعتقدون بأنّ هناك مقدار محدود من العمل في العالم. كان العاملون المسؤولون يتحكمون بكمية الإنتاج عن طريق معاينة أولئك الذين ينتجون كميات كبيرة. على سبيل المثال، إذا أنتج أحد العاملين كمية كبيرة، فإنّ أدواته سوف تتعرّض للتلف والاهتراء بسرعة أو أن زملاءه قد يُعاملونه بطريق سلبية.

كانت طرق الإنتاج عشوائية أيضًا. على سبيل المثال، إذا أردت تعلّم كيفية جرف الفحم أو قطع الحديد، فإنّك ستتعلم عدة طرق للقيام بذلك وهذا لا يزيد من الكفاءة (لأن طريقة معيارية موحّدة لإنجاز العمل ستكون

أكثر فعالية من الطرق المتنوعة). نظرًا لعدم الكفاءة الإدارية، حثَّ العديد من المجدِّدين في مجال الهندسة على أن تصبح الإدارة علمًا قائمًا بذاته حتى يكون هناك منهج يتحدَّث عن كيفية أداء العمل بشكل واضح. على الرغم من أنَّ هذه الفترة شهدت تطوُّرات هائلة في مجال التكنولوجيا، إلا أنَّ مجال الإدارة كان مُتخلِّفًا عن نظرائه من العلوم الأخرى.<sup>(27)</sup>

### اختبار مدى الفهم

1. لماذا كانت فكرة آدم سميث المرتبطة بالتخصُّص وتقسيم العمل ذات أهمية كبيرة؟
2. ما الإرث الاقتصادي والإداري الذي تركته الثورة الصناعية؟ ماذا كانت التحديات؟

## 3.5 منهج تايلور في الإدارة

**ما التأثيرات التي أحدثها فريدريك وينسلو تايلور على نظرية الإدارة؟ وكيف أثَّرت الكفاءة في الإدارة على نظرية الإدارة الحالية؟**

صاحبت الاضطرابات الاقتصادية التي نتجت عن الثورة الصناعية اضطرابات اجتماعية هائلة، وكان لدى الطبقات المهنية (المحاميين، الإداريين، الأطباء) في الولايات المتحدة العديد من الهواجس<sup>(28)</sup>، إذ كان من المحتمل إنشاء طبقة دنيا من العاملين الذين لم يحصلوا على تعليم جيِّد والذين يكافحون من أجل كسب لقمة العيش. شعر العديد من المصلحين أنَّ العمَّال قد يتطرَّفوا ويحاولوا بقوة تحسين ظروف عملهم وأجورهم وغيرها، ومن ثمَّ تنزعز الحالة الراهنة لأسواق القوى العاملة ممَّا يؤدي إلى الإضرابات وأعمال الشغب والعنف. كان هناك أيضًا تخوُّف من أنَّ المال والنفوذ وضغط الشركات الكبيرة قد تَوَثَّر في المجرى السياسي وتسيطر على إرادة الشعب.

كان لدى الطبقات العاملة العديد من الهواجس بشأن عملهم، و-كما ذكرنا سابقًا- كان هناك خوف كبير من أنَّ العمل سيختفي بسبب الزيادة في الإنتاج. كان هناك أيضًا هواجس متعلِّقة بالأجور ومدة البقاء في الوظيفة والعدالة في أماكن العمل. كما أن التخصُّص في العمل لم يكن واضحًا للعمال (أي أن العامل لا يعلم حق العلم ماهية وظيفته بالضبط، فهو يعمل على عدَّة أصعدة وبطرقٍ مُختلفة).<sup>(29)</sup> عندما كان فرانك جيلبريث يتدرَّب لكي يصبح بنَّاءً عام 1885، لاحظ أنَّه تعلَّم ثلاث طرق لوضع الطوب على الرغم من أنَّه لم تكن هناك حاجة لأكثر من طريقة واحدة.

كان الاهتمام قليلًا في الصحة الجسدية والنفسية للعاملين في المصانع، ولم تكن هناك استراحات.<sup>(30)</sup> كان هناك أيضًا خلاف شديد بين الإدارة والقوى العاملة، إذ كانت الإدارة تحدِّد معدل العمل المتوقع في اليوم ولكن كان رد فعل العاملين هو الاتحاد ممَّا من أجل الحد من الإنتاج، ولذلك كان من المتوقع أن يتعرَّض العاملون الذين ينتجون كميات أكثر أو أقل لإتلاف أدواتهم أو لإيذاء البدني. كانت الحوافز التي تقدِّمها الإدارة قليلة جدًّا،

وكان المديرون يستخدمون العقاب البدني وغيره من العقوبات عندما كانوا يريدون دفع العاملين إلى العمل<sup>(31)</sup>، ولم تكن هناك أسباب تدفع أي من الجهتين إلى الثقة بالجهة الأخرى أو التعاون معها.

ما لبثت أن تضاعفت المشاكل الإدارية مع تزايد الطلب على المديرين وقلة عدد المُختصين المؤهلين منهم بسبب ضعف التدريب والتأهيل الإداري عمومًا. كانت معظم الشركات قبل الثورة الصناعية في يد أسرة أو صاحب\مدير واحد. نظرًا لتزايد حجم الشركات وتعقدها ونظرًا لاتساع دائرة تبادل البضائع، لم يستطع رجال الأعمال المهيمون السيطرة على اتساع مؤسساتهم لأنهم افتقروا إلى الخبرة التي تمكّنهم من إدارة شركات ضخمة جغرافيًا وماليًا.<sup>(32)</sup> لقد كان التدريب والتعليم الإداري قليلًا، ولم يكن هناك مجلات علمية -مثل مجلة أكاديمية الإدارة- أو مجلات متخصصة مثل مجلة هارفارد بزنس ريفيو.

لم يكن هناك كليات للإدارة حتى عام 1881، حيث تأسست في ذلك العام كلية وارتنون لإدارة الأعمال في جامعة بنسلفانيا. كان تعليم إدارة الأعمال في ذلك الوقت يقتصر على حصص دراسية تُدرّس فيها أعمال السكرتارية. كانت المجالات ذات الصلة مثل علم النفس وعلم الاجتماع في بداية طريقها ولم تكن واضحة المعالم كما هي في وقتنا الحاضر، وكان أي تعليم إداري يُدرّس غالبًا من دروس التاريخ والأدب، وقد كان هذا التعليم سرديًا وغير منهجيًا على الرغم من أنّه كان هناك العديد من الأمثلة على الإدارة الجيدة والإدارة السيئة.

بدأت المرحلة الثانية من الثورة الصناعية عندما أصبحت الإدارة علمًا قائمًا بذاته، ولم يكن ميلاد الإدارة في بريطانيا العظمى؛ بل كان في الولايات المتحدة.<sup>(33)</sup> ووفقًا للمعلّم والمستشار الإداري بيتر دراكر، فإنّ تطوّر الإدارة من إسهامات الولايات المتحدة الأساسية للعالم إلى جانب إعلان الاستقلال.<sup>(34)</sup> تزامن تأسيس علم الإدارة المُستقل مع تطوّر كلّ من علم الاجتماع وعلم النفس وازدياد الطابع العلمي والرسمي للدراسات التاريخية والاقتصادية.

أصبحت الإدارة أيضًا ذات طابع رسمي باعتبارها مجالًا دراسيًا قائمًا على الأسس والطرق العلمية، وقد ذكر دراكر أنّ تطوّر الإدارة كان من العوامل التي أوقفت تطوّر الراديكالية (مذهب الأحرار المُتطرفين) في الولايات المتحدة لأنّ ذلك أدّى إلى زيادة الإنتاج وتقليل الأسعار وزيادة أجور العاملين. لقد رفع النجاح الذي حقّقه الإدارة العلمية العاملين إلى الطبقة الوسطى، وقد نُسب هذا التطوّر المهم إلى شخص واحد على وجه الخصوص وهو:

**فريدريك وينسلو تايلور.**

يُطلق على فريدريك وينسلو تايلور (1856-1915) لقب أبو الإدارة العلمية، وقد وُلد في ولاية بنسلفانيا وكان يخطّط في البداية أن يدرس في جامعة هارفارد ويصبح محاميًا أو مسؤولًا تنفيذيًا، ولكنّه عانى من إصابة في العين منعتة من القراءة<sup>(35)</sup>، ومن ثمّ لم يعد الذهاب إلى جامعة هارفارد خيارًا متاحًا، لذلك ذهب إلى العمل في مصنع أحد أصدقاء عائلته، وهو مصنع ميدفيل ستيل. اعتاد تايلور على العمل وترقى بسرعة من عامل بسيط إلى رئيس عمال ثمّ إلى كبير المهندسين، وقد شهد خلال هذه الفترة العديد من الأعمال التي هدفت إلى الحد من الإنتاج أو تقليبه -من ضمنها إتلاف أدواته-، وهو الذي وضع مصطلح "التهرّب من العمل" لوصف هذه الأعمال المتعمّدة.<sup>(36)</sup> قرّر تايلور اتخاذ إجراءات بدلًا من الوقوف مكتوف الأيدي ورؤية هذه الأفعال الطائشة تؤثّر على

عمله، إذ ذهب أولاً إلى معهد ستيفنز للتقنية لكي يحصل على فكرة عامة عن الهندسة ثم استغلَّ هذه المعرفة وطبَّقها على عمله.

تجدد الإشارة إلى أنَّ تايلور لم يكن مفكِّراً مبتكراً، إذ أنَّ معظم أفكاره كانت نابعة من مفكِّرين آخرين وخصوصاً الإنكليزي تشارلز بابيج (1791-1871).<sup>(37)</sup> كان الإسهام الذي قدَّمه تايلور هو تطوير نظام إدارة كامل عن طريق دمج أفكار وفلسفات الآخرين، وعلى الرغم من أنه قد لا يكون مبتكر الدراسة العلمية للإدارة، إلاَّ أنَّه ساهم في استخدام الإدارة وتكوينها من خلال الارتقاء بعدة نقاط إدارية مهمة مثل تقسيم وقت العمل ودراسته وتقسيم العمل بناء على المهام وأنظمة مراقبة التكاليف والتعليمات المكتوبة للعاملين والتخطيط والمعدَّات الموحَّدة. لا يزال منهج تايلور يُعدُّ أساس الإدارة الحديثة وقد تطرَّق في أعماله أيضاً، بالإضافة لما سبق، إلى مفهوم الحوافز.

فقد ذكر تايلور على سبيل المثال ما يُعرف بالإنتاج بالقطعة لتوضيح فكرة الحوافز، والتوضيح بالقطعة يعني أنَّ العاملين يتقاضون أجورهم مقابل كمية إنتاجهم. كما وعرَّج تايلور أيضاً على فكرة نظام الأجر المُتفاوت، والذي يُشير إلى أنَّ العاملين سيحصلون على أجر أكبر إذا زادت كمية إنتاجهم عن كمية معينة. بالإضافة إلى ذلك، فقد ذُكرت بعض أنظمة التعويضات مثل عمولة المبيعات (أي أن يبنى الأجر المدفوع إلى العامل على مقدار ما يبيعه) في منهج تايلور ومؤلفاته أيضاً.

إنَّ الإسهام الرئيسي الذي قدَّمه تايلور هو تقديره للمعرفة والعلم أكثر من التقاليد والأمور المجرَّبة أو المتعارف عليها، وقد قسَّم كل عمل من أعمال الإنتاج إلى أجزاء وخطوات صغيرة وراقب أفضل العاملين وهم يؤدُّون أعمالهم. حدَّد تايلور أكثر الطرق فاعلية وكفاءة لإنجاز المهام باستخدام ساعة توقيتية لقياس الزمن الذي يستغرقه العاملون في القيام بالأعمال، ثمَّ أعاد ترتيب الأعمال بالطريقة التي ينبغي القيام بها بعد تجزئة كل عمل إلى المراحل الأساسيَّة له. طوَّر تايلور أيضاً دراسات إدارة الوقت لتقسيم ساعات العمل الخاصة بالفرد إلى سلسلة من الأنشطة، وقد قاس الوقت المُستغرَق في تنفيذ كل عمل ليعرف الطريقة الأسرع. كان يعدُّ طبيعة إنجاز العمل باستخدام الطرق الأكثر كفاءة ثمَّ يدرب العاملين على تنفيذ أعمالهم وفق هذه الطرق الفعَّالة. أتاح تايلور للعاملين الحصول على فترات استراحة خلال اليوم، وبذلك استطاع أن يجعل العاملين يُنجزون أعمالهم بطريقة أسرع وأفضل دون أن يشعروا بالتعب.<sup>(38)</sup>

يعدُّ "مفهوم العمل من الدرجة الأولى" من الإسهامات المهمة الأخرى التي أضافها تايلور إلى مهنة الإدارة. عندما وضع تايلور هذا المفهوم، كان يفكِّر في أنَّ على العاملين القيام بأكبر قدر ممكن من العمل الذي يستطيعون القيام به بدنياً وعقلياً. كان الأشخاص غير القادرين بدنياً أو عقلياً على مجاراة متطلبات الإنتاج والعمل يرسلون إلى أماكن أخرى في المصنع حيث يستطيعون فيها العمل بأقصى درجة من الفعالية. لم يكن العمل من الدرجة الأولى معتمداً على الجهد البدني أو نشاط واندفاع العامل؛ بل على ما هو من المتوقع أن يكون العامل قادراً على القيام به في مكانه ذاك.

طَوَّر تايلور أيضًا نظامًا لإدارة المهام مِمَّا جعل العمل أكثر كفاءة وأتاح للمشرف تجزئة أعماله لكي يستطيع العمل على أنشطة منفصلة، كما أنَّ هذا قد أتاح للمشرف تخطيط وضبط الأنشطة الموكلة إلى العاملين بطريقة أفضل. كان تايلور يرى أنَّ المديرين سيصبحون أفضل وأكثر ملاءمة لما يرتبط بمجال خبرتهم عندما يتقلّدون مناصبهم وفقًا لخبرتهم ومهارتهم في إنجاز ذلك العمل وليس تبعًا للنفوذ أو السلطة لديهم. لقد طَوَّر أيضًا طريقة محاسبة التكاليف التي أصبحت جزءًا لا يتجزأ من التخطيط والضبط اليومي، وليس شيئًا يُطبَّق فقط في حالة التحليل طويل المدى.

استند منهج تايلور إلى **أربعة مبادئ إدارية** مَوْضحة فيما يلي:

**المبدأ الأول:** ينبغي على المدير أن يضع قاعدة علمية لكل جانب من جوانب العمل. يضمن اتباع هذا المبدأ أن يُبنى العمل على بيانات موضوعية جُمعت عن طريق البحث وليس على المعلومات المتعارف عليها. على سبيل المثال، كان يعتقد العديد من الناس أنَّ السماح للعمَّال بأخذ استراحات سوف يقلل من إنتاجيتهم، إذ كيف سينتج العامل إذا لم يكن يعمل؟! غيَّر تايلور هذه الفكرة عبر الأبحاث التي أجراها والتي أظهرت التأثير الإيجابي لأخذ استراحات خلال ساعات العمل على مقدار إنتاج العمَّال. يمكننا في أيامنا هذه الاستمتاع بفترات الاستراحة بفضل الأبحاث التي أجراها تايلور.

**المبدأ الثاني:** اختيار العمَّال وتدريبهم بطريقة علمية. (ستكتشف أنَّ أفكار تايلور ما زالت إلى يومنا هذا عندما تقرُّ الفصل الذي يتحدَّث عن إدارة الموارد البشرية.) كان يُبنى اختيار العمَّال قبل ظهور المنهج الذي وضعه تايلور على المحاباة والمحسوبية والعشوائية. على سبيل المثال، حصل تايلور على عمله في مصنع ميدفيل ستيل لأنَّ مالك المصنع كان صديقًا لوالده. بطريقة مماثلة، كانت المؤسسات تُوظِّف العمَّال الذين سيقومون بعمل معيَّن دون الاهتمام كثيرًا فيما إذا كانوا مناسبين من الناحية البدنية أو العقلية لإنجاز العمل. غيَّر تايلور وجهة النظر هذه بواسطة خطوات ونظام توظيف مُمنهج لإيجاد أفضل عامل للقيام بالعمل.

**المبدأ الثالث:** ينبغي على الإدارة والقوى العاملة أن يعملوا معًا لضمان إنجاز العمل وفقًا لمبادئ الإدارة. تعارضت ملاحظات تايلور مع المبادئ الإداريَّة القديمة والتي كانت قائمة على العداوة بين الإدارة والعمَّال. ركَّز تايلور على التعاون والحاجة إلى أن تكون علاقة العمل قائمة على منفعة متبادلة بدلًا من العداوة.

**المبدأ الرابع:** ينبغي أن يُقسَّم العمل والمسؤولية بالتساوي بين الإدارة والعاملين. فيما مضى كانت الإدارة تحدِّد التوجيهات، وكان العاملون يطيعونها أو يعارضونها. كان تايلور يرى أنَّ للإدارة والعاملين مسؤوليات مشتركة تجاه بعضهم البعض، إذ كانت مسؤولية الإدارة تحديد كمية الإنتاج المطلوبة خلال اليوم ومن ثمَّ تقديم أجور عادلة للعاملين بعد دراسة وتحليل الجدوى الماليَّة لعمليَّة الإنتاج، وكان على العاملين تقديم عمل جيِّد في المقابل.

الجدول 5: مبادئ الإدارة العلمية

### مبادئ الإدارة العلمية

أولاً: تضع الإدارة قواعدًا علمية لكل مرحلة من مراحل العمل تحلُّ محل تلك القديمة المجربة والمتعارف عليها.

ثانيًا: تختار الإدارة العاملين ثم تدرِّبهم وتعلِّمهم وتطوِّرهم بطريقة علمية، في حين كان العامل في الماضي يختار العمل الذي يريد العمل فيه ويدرِّب نفسه بقدر استطاعته.

ثالثًا: تتعاون الإدارة مع العاملين إلى أبعد حدٍّ من أجل أن تضمن إنجاز جميع الأعمال وفقًا لمبادئ الإدارة العلمية.

رابعًا: تقسيم متساوٍ للعمل والمسؤولية بين الإدارة والعاملين، إذ تتولَّى الإدارة الأعمال الملائمة لها أكثر من العاملين، في حين كانت جميع الأعمال تقريبًا والجزء الأكبر من المسؤولية تُلقى على كاهل العاملين في الماضي.

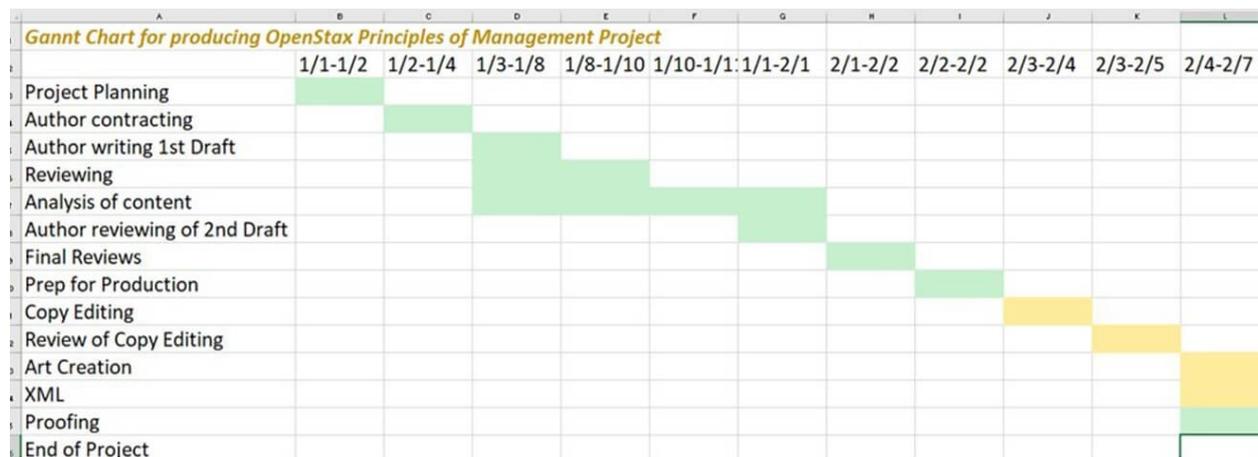
### 3.5.1 مساعدا تاييلور

بالإضافة إلى العمل الرائد الذي قدَّمه تاييلور في مجال الإدارة العلمية، فقد جذب مجموعة واسعة من الأفراد الموهوبين الذين ساعدوه في أبحاثه. أبرز هؤلاء الأفراد المهمين هو كارل جورج بارث (1860-1939) المتخصِّص في الرياضيات الذي كان له إسهامان بارزان. أول هذين الإسهامين هو عمله على دراسة الإرهاق الذي يصيب الموظفين، إذ حاول معرفة العوامل التي تؤدِّي إلى إرهاق الموظفين، أما الإسهام الثاني فهو استخدامه للمسطرة المنزقة في حساب مقدار الحديد المراد قطعه.

المسطرة المنزقة هي مسطرة تحتوي على قطعة منزقة في وسطها، وتتيح إجراء العمليات الحسابية بسرعة ودقة. كان العاملون مضطرين قبل أن يطوِّر بارث هذه المسطرة إلى إجراء عمليات حسابية معقَّدة لتحديد مقدار الحديد المراد قطعه، وغالبًا ما كانوا يخمّنون هذا، ممَّا أدَّى إلى حدوث العديد من الأخطاء والهدر. لكن عند استخدام المسطرة قلَّ عدد الأخطاء، كما قلَّت التكاليف المصاحبة لها.

من المساهمين البارزين في أساليب تاييلور أيضًا **هنري جانت** (1861-1919) واضع مخطَّط جانت الذي أتاح ضبطًا أكبر وأكثر دقة لعمليات الإنتاج. بيَّن مخطَّط جانت (الموضَّح في الشكل التالي) الأنشطة التي من المفترض القيام بها والأنشطة التي تمَّ إنجازها بالفعل. حدَّد جانت مبدئين لهذه المخطَّطات، الأول هو حساب مقدار الوقت اللازم لإتمام النشاط، والثاني هو استخدام الفراغ الموجود في المخطَّط لتمثيل مقدار العمل الذي ينبغي إنجازه في ذلك الوقت المحدَّد.

أقرب شبيه لمخطَّط جانت في وقتنا الحالي هو نظام الجدولة أو التخطيط الزمني. أتاحت هذه المخطَّطات لإدارة الاطلاع على سير المشاريع وتقدُّمها ومعرفة ما إذا كانوا يسرون وفق جدولهم الزمني ومتابعة الأمور المتعلقة بالميزانية.<sup>(39)</sup> كان جانت أيضًا أول من طوَّر نظام مكافأة الموظفين الذي يمنح مكافأة للموظف إذا أنجز المهمة الموكلة إليه.



الشكل 14: مخطط جانت

يعدُّ **فرانك جيلبريث** (1868-1924) وزوجته **ليليان** (1878-1972) أيضًا من المساهمين البارزين في نظام الإدارة العلمية الذي وضعه تايلور<sup>(40)</sup>، وقد كانوا في بعض الأحيان ينافسون تايلور وفي أحيان أخرى يعملون معه. كان فرانك جيلبريث بئاءً وقد بدأ -قبل أن يسمع عن تايلور- في إيجاد طرق للحد من تعب وإرهاقه ولوضع المزيد من قطع الطوب بكفاءة أكثر. بخلاف تايلور؛ كان جيلبريث مهتمًا بدراسة الحركة عن طريق تصوير حركات مختلفة عندما يكون الشخص يقوم بعمله. على سبيل المثال، حصر جيلبريث جميع حركات اليد المطلوب لإنجاز عمل في سلسلة مؤلفة من 17 حركة أساسية لكي يُحدّد الطريقة الأكثر كفاءة في تنفيذ مهمة ما. صوّر جيلبريث العمّال وهم يؤدّون مجموعة كبيرة من الأعمال من ضمنها البناء بالطوب، ومهام السكرتارية، وحتى مباراة كرة القاعدة.

طوّر جيلبريث، عندما كان يعمل في البناء، نظام إدارة يتضمّن قواعدًا متعلّقة بعدم التدخين أثناء العمل، وإعطاء جائزة بقيمة 10 دولارات لأفضل اقتراح لكيفية تحسين العمل، ونظامًا جديدًا للتدريب يتعلّم من خلاله العاملون الطريقة الأفضل لتنفيذ المهام. وضع جيلبريث أيضًا قاعدة تنصّ على تصوير جميع مواقع الحوادث لكي تُستخدم في الدعاوى القضائية في المستقبل، كما هيّأ جيلبريث الموظفين لمناصبهم الحالية والمستقبلية من خلال وضع خطط للترقية والتدريب والتطوير، وقد تطلّب هذا النظام رسم مسارات الترقية والاحتفاظ بالسجلات لتقييم الأداء. لقد أراد أن يرشّخ لدى كلّ من العمّال والمديرين فهمًا عن الإرهاق وكيفية تحسين الأجور. أدرك جيلبريث من خلال دراساته أنّ مصدر الرتابة ليس العمل نفسه، ولكن مصدرها قلة اهتمام وحماس العامل للعمل نفسه.

قد لا تكون ليليان جيلبريث مؤسّسة علم النفس الصناعي، ولكنّها أدخلت العنصر الإنساني إلى الإدارة عن طريق تدريبها وفطنتها، وأشارت إلى أنّه يجب علينا أن نفهم نفسيّة العامل لكي نستطيع فهم كيفية العمل بطريقة أفضل. لقد أصبح فهم العامل في ظل الإدارة العلمية مبدأً أساسيًا لاختيار العمّال للقيام بمهام معينة ولتقديم الحوافز لهم، وكان الهدف هو تطوير كل شخص للوصول إلى أقصى إمكاناته عن طريق تعزيز سماته الشخصية وقدراته الخاصة ومهاراته. بعد وفاة فرانك جيلبريث، نقلت ليليان جيلبريث مجال اهتمامها إلى التركيز على زيادة كفاءة القيام بالأعمال المنزلية وصممت -أثناء ذلك- المطبخ العصري.

### 3.5.2 أوجه القصور لدى تايلور

كان لدى تايلور ميل مفرط إلى أن يجعل أكبر قدر من الناس من أنصار الإدارة العلمية، ولكن أفكاره لم تكن مفهومة جيّدًا على الرغم من اقتناعه بها وتعصبه لها، وقد كان عدد الأعداء الذين اجتذبهم أكثر من التابعين.<sup>(41)</sup> فقد استقطب تايلور عداوة النقابات بسبب مجابته لها انطلاقًا من اعتقاده بأنها حجت الإدارة عن العاملين ومنعتهم من الوصول إلى مناصب إدارية رغم كفاءتهم. واجتذب تايلور أيضًا عداوة العمّال لأنّه قارنهم بالقرود والبهائم التي تحمل الأثقال، كما اجتذب تايلور عداوة الإدارة ولم يحصل على ثقته لأنّه وجّه لها النقد فيما يتعلّق بإخفاقاتها السابقة. كان تايلور صعب المراس وقد مسّت انتقاداته الجميع تقريبًا.

بالإضافة إلى ما سبق، ارتكب تايلور العديد من الأخطاء، ولم يكن منهجه -على الرغم من ادعاءاته- نظرية شاملة للإدارة؛ بل كان بمثابة نظام إدارة مصمّم للمديرين في مستوى الإدارة المباشرة الذين يشرفون مباشرة على العاملين. تجاهل تايلور الاستراتيجيات والتطبيقات عمومًا وكان ينظر إلى العمّال على أنّهم آلات وليسوا بشرًا، وكان يعتقد بأنّ الحوافز المالية يمكنها التغلّب على الضغوطات التي تمارسها المجموعات على الرغم من إدراكه لقوة هذه الضغوطات. وقد جعله هذا يتجاهل الجوانب الإنسانية -التي تنطوي على العواطف والصفات الشخصية والاتجاهات- في التعامل مع العمّال.

على الرغم من العيوب الكثيرة التي صبغت مسيرة تايلور، فإنّ الانتقادات السابقة لا تقلّل من إسهاماته العظيمة، إذ غيّر تايلور الممارسات الإدارية بشكلٍ جذريّ وكان رائد الإدارة الحديثة. لم يحلّ الباحثون اللاحقون محل تايلور؛ بل كانوا مكملين له. لم يكن ما يميّز نهج تايلور الإداري بأنّه جاء في الوقت والمكان المناسبين فقط (عصر كان بأمس الحاجة إلى إدارة صحيحة مُمنهجة)؛ بل أنّ رؤيته لا تزال لها أهمية وتأثيرات وتداعيات حتى وقتنا الحالي.<sup>(42)</sup> ويمكننا القول حرفيًا بأن الإدارة الحديثة هي من صنع تايلور.

#### اختبار مدى الفهم

1. اذكر الإسهامات التي قدّمها تايلور ومساعدوه.

2. كيف غيّر تايلور وجه الإدارة؟

### 3.6 الإدارة البيروقراطية والتنظيمية

#### كيف كانت الإدارة البيروقراطية والتنظيمية مكّمة للإدارة العلمية؟

كتب **هنري فايول** (1841-1925) و**ماكس فيبر** (1864-1920) إسهامات مكّمة للمبادئ الأربعة لنموذج الإدارة العلمية التي وضعها تايلور. في حين كان تايلور يركّز على المديرين الذين يتعاملون مع العاملين مباشرة، ركّز فايول على المديرين في مستوى الإدارة العليا الذين يضعون الاستراتيجيات، وركّز فيبر على المديرين في مستوى الإدارة الوسطى الذين ينفّذون الاستراتيجيات. على الرغم من تباين وجهات النظر تجاه الإدارة بين كلّ

من تايلور وفايول وفيدر، إلا أنّ جميعهم أكدوا ونوّهوا على ضرورة وجود نظامٍ معياريٍّ مُمنهج يتّصف بتسلسلٍ منطقيٍّ وعقلانيٍّ لتنظيم أنواعٍ مختلفةٍ من الشركات والرقابة عليها.

كان هنري فايول مهندس تعدين تنفيذيٍّ من أصل فرنسيٍّ، وقد كان مُعظم تحصيله العلمي بعد الحرب الفرنسية البروسية التي حدثت ما بين عامي 1870 و1871.<sup>(43)</sup> كان فايول يسعى إلى تطوير نظرية إدارية من أجل زيادة الكفاءة ومن ثمّ تعزيز الاقتصاد الفرنسي. هذا فايول حذو تايلور في تقدير المعرفة والخبرة أكثر من التقاليد، ولكنّه -بخلاف تايلور- كان يركّز على الإدارة العامة للشركة بدلاً من التركيز على المهام الفردية اللازمة لتنفيذ العمل. ركّز فايول أيضًا على التفاعلات الاجتماعية إجمالاً [تحدّث بين من؟ الشركة مع شركات أخرى؟ داخل الشركة فقط؟].

يفسّر هذا الاختلاف بأنّ تايلور كان مهتمًا بتوجيه سلوك العاملين وأدائهم وهو مجال اختصاص المديرين في مستوى الإدارة المباشرة، بينما صبّ فايول اهتمامه على توجيه وتنسيق المؤسسة بأكملها وهو مجال اختصاص المديرين في مستوى الإدارة العليا.<sup>(44)</sup> أحد الاختلافات البارزة الأخرى بين تايلور وفايول هو أنّ تايلور أعطى أهمية كبيرة لنظام المكافآت المالية، في حين كان توجّه فايول بأنّ الناس لا يعملون فقط من أجل المال. أعظم إسهام لفايول هو سعيه إلى وضع منهج يساعد المديرين في مستوى الإدارة العليا على تحديد مسار شركاتهم.

قدّم فايول ثلاث مبادئ رئيسية تتعلّق بالإدارة.<sup>(45)</sup> أولى هذه المبادئ هو تأكّيده على ضرورة **وحدة إصدار الأوامر** (unity of command) ويُقصد بذلك أنّه ينبغي على إدارة الشركة أن تتحدّث بصوت واحد. في نظام تايلور كان العامل تحت إمرة العديد من أرباب العمل، قد يصل عددهم إلى ثمانية مديرين، كلٌّ واحدٍ منهم يأمره بتنفيذ العمل ذاته بطريقةٍ مختلفةٍ، وهذا ما قد يجعل العامل في حيرةٍ من أمره.

في حين أكد فايول على أهمية المرونة وأقرّ بأنّ الإدارة والنفوذ يجب أن يُصاحبهما مسؤوليّات وواجبات، كما أكد على أنّه ينبغي على الإدارة الحفاظ على وحدة إصدار القرار والتي تضمن أنّ كل مشرف سيشرح لكل موظف في مجموعته أو قسمه جوانب العمل التي يتوجّب عليه التركيز عليها. كل مشرف يتلقّى التوجيهات والمعلومات من المديرين الأعلى منه وينقل تلك المعلومات إلى المستويات الإدارية التي تليه وهكذا حتى تصل إلى العامل.

الإسهام البارز الثاني الذي قدّمه فايول هو إقراره بأنّ العاملين كانوا أكثر ما يهتمون بالجوانب الاجتماعية المرتبطة بعملهم إلى جانب اهتمامهم بالمكافآت المالية التي يتلقونها مقابل إنجاز العمل المطلوب. أدرك تايلور جيّدًا الجوانب والضعفوات الاجتماعية المرتبطة بالعمل وحاول الحدّ منها، فقد سعى فايول إلى استغلال هذه النواحي فيما يعود بالنفع على العمل عن طريق الاهتمام بتنمية روح العمل الجماعي بين العاملين. يُشير مصطلح روح العمل الجماعي (esprit de corps) إلى تماسك العاملين في مجموعة أو قسم معين وارتباطهم بأهدافهم وأهداف زملائهم حتى في ظل الشدائد واعتزازهم لكونهم أعضاء وزملاء في المؤسسة ذاتها. أكد فايول على أنّ التواصل المستمر مع العاملين هو الوسيلة الأنجع لخلق روح العمل الجماعي وتعزيز التزامهم بأهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة التي يعملون فيها.

من إسهامات فايول المهمة أيضًا تأكيده على مفهوم العدالة داخل المؤسسة وعلى أن المؤسسة يتوجب عليها البتُّ في القضايا بعدلٍ وإنصاف. يمكن للمديرين بهذه الطريقة الحد من تحيّزاتهم ومشاعرهم الشخصية التي قد تؤثر على قراراتهم.

أصبحت أفكار فايول تُعرف **بنظرية التقسيم الإداري** في وقتنا الحالي، وتتكوّن هذه النظرية من 14 مبدأً إداري. تبين هذه المبادئ أنواع المهام التي من المفترض أن يؤديها المديرون، ولا تزال تُطبّق حتى يومنا هذا، ولكن تختلف طريقة تطبيقها باختلاف ثقافة الشركة ومدى استخدامها للتكنولوجيا. على سبيل المثال، سيكون لدى المجتمعات التي تهتم بالمنجزات الفردية أنظمة تعويضات ومكافآت مختلفة عن تلك التي تهتم بالإنجازات والعمل الجماعي.

مبادئ الإدارة الأربعة عشر التي وضعها هنري فايول هي:

1. تقسيم العمل
2. السلطة
3. الانضباط
4. وحدة إصدار الأوامر (وحدة القرار)
5. وحدة التوجّه
6. خضوع المصلحة الفردية للمصلحة العامة
7. المكافأة والتعويض
8. المركزية
9. تدرج السلطة
10. النظام
11. العدالة والمساواة
12. الحدّ من تأثير التوجّهات الشخصية
13. روح المبادرة - يجب أن تُتاح الفرصة أمام العمّال والموظّفين لإبداء آرائهم وطرح أفكارهم وخططهم.
14. روح العمل الجماعي

بالإضافة إلى المبادئ الأربعة عشر، حدّد فايول خمس وظائف للإدارة وهي:

1. التخطيط
2. التنظيم
3. التوظيف
4. الرقابة
5. التوجيه

تصف كل وظيفة من هذه الوظائف ما ينبغي على المديرين القيام به بصفة يومية. على الرغم من تغيّرت وظائف الإدارة على مرّ السنين إلا أنّها اعتمدت على ما وضعه فايول. وضح فايول ما يقوم به المدير وكيف أنّ كل عملٍ في الهرم الإداري مُرتبط ومُتعلّق بغيره.

ماكس فيبر عالم اجتماع ألماني قدّم إسهامات بارزة مكّمت لنظام الإدارة الذي طوّره تايلور، كما أسهم في علوم الاقتصاد والاجتماع. أُلّف فيبر معظم أعماله في بداية التسعينيات من القرن التاسع عشر ثمّ تابع تأليفه بعد عام 1904 عندما عاد للكتابة مجدّداً. يُكّن علماء الاجتماع تقديرًا كبيرًا لفيبر ويعتبرونه أبًا لهذا المجال.

أكد فيبر على أنّ علماء الاجتماع لا يمكنهم فهم الجماعات إلا من خلال فهم الأفعال التي يقوم بها الأفراد.<sup>(46)</sup> من السلوكيات الفردية التي قام فيبر بدراستها هي أنواع القيادة، وقد حدّد ثلاثة أنواع من القيادة وهي: السلطة الكاريزمية (العائلية والدينية) والسلطة التقليدية (البطارقة والزعامة الأبوية والإقطاعية) والسلطة القانونية (القانون المعاصر والدولة والبيروقراطية). تمثّل إسهام فيبر في الإدارة في تطوير وفهم نموذج القيادة العقلانية القانونية الذي أكد فكرة أنّ القادة ينبغي عليهم اتخاذ القرارات استنادًا إلى الأنظمة والسوابق القانونية والأحكام وليس بناءً على الأهواء. قطع فيبر أشواطًا أكثر من الباحثين السابقين ووضّح سبب نشوء الأنظمة البيروقراطية وغيرها من النتائج إثر التحوّل الصناعي الكبير.

يذكر فيبر بأنّ كلّاً من الثورة الصناعية وثورة المواصلات أدّت إلى اتساع المناطق التي بحاجة إلى إدارة. ساعدت الحاجة إلى إدارة مناطق أكبر وأشخاص أكثر على ظهور البيروقراطية وهي نظام مكوّن من قواعد ثابتة تُدار بحيادية. لقد تطلّب اقتصاد السوق المتوسّع إدارة كُفؤ لتنظيمه، كما أنّ التطوّر الهائل الذي شهده مجال الإتصالات والمواصلات ساهم في تحسين أساليب الإدارة وكفائتها.

أبرز إسهام قدّمه فيبر للإدارة الحديثة هو ابتداع **البيروقراطية الحديثة**، على الرغم من أنّ البيروقراطية بدأت عند الصينيين القدماء، إلا أنّ النموذج الذي قدّمه فيبر كان مُختلفًا إلى حدّ كبير حيث تُتخذ القرارات في البيروقراطية بطريقة منهجية وليس وفق ما يشعر المدير بأنّه صواب. أكد فيبر على أنّ المعرفة والأسس العلميّة يجب أن تكون الأساس الذي تقوم عليه عمليتا التوظيف والترقية في البيروقراطية وليس الظروف العرقيّة

المُحيطة بالعامل، وقد تصادم هذا التوجّه مع السياسات والتوجّهات العُنصريّة التي سادت كلاً من أوروبا والولايات والولايات المتحدة في ذلك الوقت.

كما أكّد على أنّه يتوجّب على الإداريين البيروقراطيين أن يتخذوا القرارات بناءً على مجموعة من القواعد وليس بناءً على الأهواء. تحمل كلمة "بيروقراطية" دلالات سلبية في عقل القارئ المعاصر، ولكنّها شكّلت تحسُّناً كبيراً لما كان يحدث سابقاً، إذ لم يكن الإداريون قبل ظهور فيبر ملزمين بتبرير أسباب اتخاذهم لقرارات معيّنة، كما لم يكونوا ملزمين باتخاذ القرارات بالاستناد إلى قواعد محدّدة. كانت كلُّ من عملية التوظيف والترقية تقومان على المحاباة والمحسوبية، وهذا يختلف كثيراً عن ما يُعرف بالحكم بالجدارة (أو الميريتوقراطية) في وقتنا الحالي.

فيما يلي قواعد البيروقراطية المثالية:

- الأدوار المخصّصة
- التوظيف استناداً إلى الجدارة
- مبادئ موحّدة للتوظيف والترقية والنقل
- الترقّي في الوظيفة في ظل وجود هيكل رواتب محدّد
- التدرج الوظيفي، والمسؤولية، والمساءلة
- إخضاع السلوك الرسمي لقواعد صارمة من الانضباط والرقابة
- سيادة القواعد المجرّدة
- السلطة الموضوعية

على الرغم مما سبق فقد كان هناك جانب سلبي لهذا المنهج الإداري الجديد، إذ أنّ البيروقراطية كانت تحمي الإداريين البيروقراطيين من مسؤولياتهم ومبادراتهم الشخصية، والأسوأ من ذلك؛ أنّها قد تقودهم إلى الانخراط في أنشطة إجرامية. لاحظ عالم الاجتماع الأمريكي روبرت ميرتون أنّ القوانين في النظام البيروقراطي يمكن أن تصبح أكثر أهمية من الأهداف الفعلية، ويقول ميرتون في كتاباته:

تتطلّب البيروقراطية الفعّالة مصداقية الاستجابة وتمسك شديد بالقوانين والأنظمة الموضوعية. (2) يؤدّي هذا التمسك بالقوانين إلى تحوّلها إلى أوامر مُطلقة؛ أي أنّ النظرة إليها يُصبح بمعزلٍ عن الأهداف. (3) يتعارض هذا مع المرونة والقابلية للتأقلم في ظل ظروف خاصة لم يتوقعها الأشخاص الذين وضعوا القواعد العامة. (4) نتيجة لذلك؛ فإنّ نفس القواعد التي تُساعد على زيادة الفعاليّة في الحالات والظروف العامّة تؤدّي إلى تخفيض الفعاليّة في الظروف الخاصّة التي تتطلّب تأقلماً وانجرافاً بسيطاً عن القوانين الموضوعية. نادراً ما يصل الأفراد الذين لم يتجاهلوا المغزى من القواعد الموضوعية إلى الإدراك التام بعدم ملاءمتها وقصورها في تلك الحالات. تصبح هذه القواعد رمزية بمرور الزمن بدلاً من أن تكون هادفة للنفع. (47)

من القضايا الأخرى المتعلقة بالبيروقراطية هي اهتمامها الكبير بالسلطة القانونية لدرجة جعلتها تتجاهل عوامل مهمة أخرى. أول عامل من هذه العوامل هو أنّ قوانين البيروقراطية غالبًا ما تكون قاصرة وغير مكتملة نتيجة وجود مشكلات في التواصل والإلمام الكاملين لجميع الظروف الممكنة، وغالبًا ما يتم التخلي عن هذه القوانين بدلًا من إكمالها، كما لا يُمكن أن يتطرق أي قانون إلى جميع النتائج أو الأحداث الممكنة. الأمر الآخر هو أنّ المؤسسات ذات النظام البيروقراطي تجاهلت تأثير العلاقات الشخصية واعتمدت غالبًا على العقل والمنطق عند اتخاذ القرارات. غالبًا ما يكون سبب التزام الأشخاص بالقوانين واتباع أرباب عملهم ناتجًا عن إعجابهم بشخصية رب العمل ذاته وليس بسبب سلطته القانونية. إنّ المديرين الذين لا يستخدمون إلا السلطة القانونية من أجل رفع أداء الموظفين سيحصلون على نتائج محدودة.

قدّم كل من فايول وفيبير إسهامات مهمة للإدارة. إنّ أفكار فايول تعدّ أساس الاستراتيجيات الحديثة لأنّه حاول استنتاج الأنشطة التي ينبغي على المديرين القيام بها، وقد أغنت أفكاره الفكر الإداري فيما يتعلّق بالقواعد التي يجب على المديرين اتباعها لكي يضمنوا تعاون العاملين والتزامهم معهم. على نحوٍ مماثل، نجد أنّ أفكار فيبر واضحة جدًا في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث أشارت إلى أنّ على المديرين اتخاذ القرارات اعتمادًا على قواعد ونظم مُحدّدة وليس وفقًا لأهوائهم. يمكننا أن نرى بأنّ أفكار هذين الرجلين المتعلقة بالهيكلية الإدارية والتسلسل الإداري لا تزال لها تأثيرات ووقعتها الكبير على الإدارة في وقتنا الراهن.

### اختبار مدى الفهم

1. ما الإسهامات التي قدّمها فايول وفيبير؟
2. قارن بين أعمالهما وأعمال تايلور.
3. تحدّث عن فكرة التسلسل الإداري والهيكلية الإدارية.

## 3.7 حركة العلاقات الإنسانية

**ما التأثيرات التي أحدثها إلتون مايو على نظرية الإدارة؟ وكيف أثّرت حركة العلاقات الإنسانية على نظرية الإدارة الحالية؟**

كان ظهور حركة العلاقات الإنسانية استجابة طبيعية لبعض القضايا المرتبطة بالإدارة العلمية والنظرة الاجتماعية الدونية التي كان يُنظر بها إلى العاملين والتي تجاهلت الجوانب الاجتماعية للعمل. إنّ الخصائص الأساسية المشتركة بين تايلور وفيبير وفايول هي الأفكار المتعلقة بزيادة الكفاءة الناتجة عن التحسينات الإداريّة أو القانونية، وكان التفكير العقلاني أحد أهم الركائز التي اعتمدت عليها توجّهاتهم<sup>(48)</sup>؛ فوفقًا للإدارة العلمية، هناك منطوق وراء إنجاز أي عمل، والسلطة الرسمية والمعرفة هما المحفّزات كانت الحكم الفيصل والرئيسي في أماكن العمل. تميل الإدارة العلمية إلى التقليل من شأن تأثير الضغوطات الاجتماعية على التفاعلات الإنسانية.<sup>(49)</sup> لقد حسّنت حركة العلاقات الإنسانية من الإدارة العلمية لأنها أقرّت بأنّ اتجاهات الناس وتصوراتهم ورغباتهم تؤثر

على أدائهم في العمل، وقد بدأ المديرون بعد ذلك يدركون بأنّ تسوية النزاعات بين الموظّفين أصعب ممّا كان يصوّره أسلوب الإدارة العلمية.

إنّ الاختلاف الأساسي بين الإدارة العلمية ونظرية العلاقات الإنسانية هو أنّ نظرية العلاقات الإنسانية أدركت أنّ العوامل الاجتماعية مصدر قوة وتأثير في أماكن العمل، في حين أنّ تايلور حاول تقليل الضغوطات الاجتماعية عندما أدرك وجودها في المؤسسات من خلال تقديم تعويضات ومكافآت مالية للعاملين لكي ينتجوا على الرغم من أنّ الضغوطات الاجتماعية كانت تجبرهم على تقليل الإنتاج.

أدرك فايول وجود مشكلات اجتماعية أيضًا ولكنّه ركّز على ارتباط العاملين بالمؤسسة بدلاً من ارتباطهم ببعضهم البعض أو بمشرفهم، في حين ركّز فيبر على سيادة القانون واعتقد أنّ القوانين واللوائح التنظيمية سوف توجّه المجتمع والشركات، ولكنّه لم يبذل جهدًا كافيًا لدراسة التداعيات الناتجة عن كسر القوانين أو فشلها في التكيّف مع ظرف عملٍ معيّن. لم يدرك فايول وفيبر دور ثقافة الشركة ولم يدرسوا عن كثب الأسباب التي تجعل العاملين لا يطيعون الأوامر. لقد أضافت حركة العلاقات الإنسانية جانبًا اجتماعيًا أكبر للدراسات والنظريات المتعلقة بالعمل.<sup>(50)</sup>

ربما لم يُسأ فهم أي دراسات بحثية بقدر ما حدث مع تجارب هوثورن، إذ أنّ تجارب هوثورن هي التجارب البحثية الأكثر تأثيرًا والتي تعرّضت لأكبر قدر من سوء الفهم والانتقاد من بين جميع تجارب العلوم الاجتماعية. تشير القصة إلى أنّ **إلتون مايو** (1880-1949) قام بدراسة ووضع وتطوير نظرية العلاقات الإنسانية بناءً على تجربة أجراها ما بين عامي 1924 و 1932 في مصنع هوثورن الخاص بشركة وسترن إلكتريك، والقصة المتداولة بين الناس تلتمس شيئًا ضئيلًا مما حدث حقًا، إذ أنّ الحقيقة كانت أكثر تعقيدًا وصعبة الفهم. تدّعي معظم الكتب الدراسية بأنّ إلتون مايو هو الذي أجرى الأبحاث والدراسات، ولكن هذا ليس صحيحًا، إذ أنّ مجموعة من الباحثين من معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا باسروا هذه الدراسات، ولم يُقحم إلتون نفسه فيها حتى عام 1927، ولكنّ رؤية مايو بشأن تجارب هوثورن هي التي سادت المؤلفات.

هدفت المرحلة الأولى من تجارب هوثورن إلى قياس أثر الضوء على الإنتاج، ولم تؤدّ هذه التجارب إلى نتائج حاسمة بسبب وجود العديد من المتغيّرات التي من الممكن أن تؤثّر على إنتاجية العاملين إلى جانب عامل الضوء، وقد واجه الباحثون صعوبة في فهم سبب زيادة الإنتاجية في تلك التجربة. أجرى الباحثون تجارب المرحلة الثانية من تجارب هوثورن في غرفة اختبروا فيها أثر ظروف العمل مثل الاستراحات وطول أيام العمل ووجبات الغداء التي تقدّمها الشركة وطريقة الدفع على الإنتاجية.

لقد اختار الباحثون ست عاملات شابات وأسندوا لكل واحدة منهنّ مهمة لكي تقوم بها، ووجد الباحثون أنّ الإنتاجية تزداد بغض النظر عن المتغيّر الذي يُدخلون عليه تعديلات، كما ازدادت الإنتاجية أكثر حتى بعد فصل عاملتين بسبب مشكلة صحية وبسبب الزواج. لقد تفاجأ الباحثون بالنتائج، إذ توقّعوا حدوث انخفاض في الإنتاجية ولكن ما لاحظوه هو زيادة مطّردة.

توجّه المسؤولون التنفيذيون إلى إلتون مايو -وقد كان عالم نفس أسترالي من جامعة هارفارد- لكي يشرح لهم تلك النتائج المحيِّرة. وقد بدأت الانتقادات تنهال على تجربة هوثورن مُذ انخرط فيها مايو. لاحظ مايو أنّ الإنتاجية يمكن أن تزيد إذا أدركت الإدارة أهميّة نظر الأفراد العاملين تجاه العمل الذي يُنجزونه وإذا أخذت بعين الاعتبار تأثير المواقف الجماعية على السلوك. كان تفسير مايو هو أنّ القضايا الاجتماعية والاهتمام الذي يوليه المشرفون لهذه القضايا لها دور في زيادة الإنتاجية.

لقد مُنحت النساء في مصنع هوثورن حرّية العمل وتقديم اقتراحات بخصوص ظروف عملهنّ، وشعرت العديد من النساء في مصنع هوثورن بأنّهنّ مميزات وأنّهنّ سيحصلن على معاملة أفضل من إدارة الشركة إذا كان أدأوهنّ جيّدًا، كما أنّهنّ أصبحن ودودات جدًّا تجاه بعضهنّ البعض. يبدو أنّ علاقة النساء ببعضهنّ كفريق واحد وارتفاع مستوى رضاهنّ في العمل دفعهنّ إلى تحسين أدائهنّ، وقد بيّنت التجارب بأنّ الحوافز المالية أيضًا كانت محرّكًا رئيسيًّا لتحسين الأداء.

أُجريت تجارب المرحلة الثالثة من تجارب هوثورن بين عامي 1931 و1932. ولم يكن طاقم الموظّفين المشاركين في هذه التجربة جُدًّا؛ بل كانوا مجموعة موجودة سابقًا وكان تاريخ عملهم مكتنًّا بالسلوكيات السيئة. لقد قرّر أفراد المجموعة أن تكون كمية إنتاجهم ما بين 6000 إلى 6600 قطعة فقط في اليوم الواحد على سبيل الإضراب الجماعي. كان العاملون ينتجون كميات أكثر يُنبذون أو يُضربون على أذرعهم لكي يقللوا من إنتاجيتهم. لخصّ جورج هومانز الاختلاف بين نتائج تجارب المرحلة الثانية وتجارب المرحلة الثالثة كما يلي:

"لقد طوّرت كلتا المجموعتين تنظيمًا اجتماعيًا غير رسميًّا، ولكنّ المجموعة الثانية كانت معارضة للإدارة، بينما كانت المجموعة الأولى متعاونة مع الإدارة سعيًّا إلى تحقيق هدف مشترك. أخيرًا، وكانت النتيجة أن استجابة المجموعة الثانية للظروف بالحدّ من الإنتاج، في حين كانت استجابة المجموعة الأخرى زيادة الإنتاج وحماس لتحسين العمل. هذه التناقضات تحمل درسًا مهمًّا في تحديد الاستراتيجية الصحيحة للإدارة."

وجد الباحثون أنّ المجموعات التي تشكّلت فرضت قواعدًا غير رسمية على العاملين داخلها، وقد ذكر هومانز بأنّ العاملين أنشؤوا علاقة مع أحد المديرين حتى يستطيعوا التحكم في كمية الإنتاج. إنّ هذا الاكتشاف الذي أظهر بأنّ الإدارة يمكن أن تتحالف مع القوى العاملة من أجل الحد من الإنتاج كان إسهامًا بارزًا في الفكر الإداري في ذلك الوقت، وهذا يشير إلى أنّ السلطة الإدارية يمكن أن تنهار إذا عارض المدير سياسة الإدارة تجاه العاملين.



الشكل 15: مصنع هوثورن - مصدر الصورة: فليكر، هذا العمل يندرج تحت الملك العام الخاص بالولايات المتحدة لأنه نُشر في الولايات المتحدة بين عامي 1923 و1977 دون إشعار بحقوق النشر

مصنع هوثورن. درست تجارب هوثورن أثر ظروف العمل المختلفة (مثل التغيير في أوقات العمل وعدد الاستراحات) على الإنتاجية. أُجريت التجارب في مصنع هوثورن الموضح في الصورة، وقد أدت هذه الدراسات إلى انتشار الفكرة القائلة بأن توجّهات وسلوكيات العاملين الاجتماعيّة تؤثر على أدائهم.

ما المستفاد من تجارب هوثورن؟ لم يكن لها معنى إلى حد ما لأنها لم تبين إلا القليل، وقد وُصفت في الواقع بأنها عديمة الجدوى من الناحية العلمية. كان هناك الكثير من العوامل المؤثرة التي تلاعب الباحثون بها، كما أن حجم العيّنة كان صغيراً جداً، وقد جُمعت الملاحظات بطريقة عشوائية، وقد درس الباحثون في مصنع هوثورن التجارب من خلال منظورهم الفكري الخاص. لقد ارتكب الباحثون خطأ عندما افترضوا أنّ الأجور لم تشكل عنصراً جوهرياً بالنسبة للعاملين، في حين أنّها كانت دافعاً مهماً لهم للعمل. ومع ذلك فقد تجاهلت هذه الانتقادات حقيقتين رئيسيتين في تجارب هوثورن.

الحقيقة الأولى هي أنّ هذه هي التجارب الأولى من نوعها والتي ركزت على حياة العمل الفعلية للعاملين، وكانت الحقيقة بحد ذاتها نقلة نوعيّة في الدراسات الاجتماعية. الحقيقة الثانية هي أنّ هذه الدراسات كانت تهدف إلى إجراء أبحاث مستقبلية، وهذه الأبحاث المستقبلية أظهرت أنّ للسلوكيات والتوجّهات الاجتماعيّة دوراً رئيسياً في تحديد نتائج العمل، ومن النتائج المهمّة التي خرجت بها هذه الدراسة هي دور المشرف الإداري الحساس في العمل، فقد وجد الباحثون أن تصرفات وسلوكيات وحتى مشاعر العاملين تعلقت بشكل رئيسي بتصرفات المشرفين عليهم وطريقة معاملتهم لهم. فقد وجدوا أن التوتر والإجهاد هما نتاج العلاقة وطبيعة التعامل بين المشرفين والعاملين، ولا ينتجان فقط بسبب التعب الجسدي أو الظروف غير الملائمة. أخيراً، بيّنت تجارب هوثورن أنّ الدافع للعمل يتأثر بعدد كبير من العوامل منها: الأجور، والعلاقات الاجتماعية، والأهداف، والاهتمامات، وحتى التوجّهات.

### 3.7.1 برنارد و "نطاق تقبل السلطة"

شيبستر برنارد (1886-1961) كان رئيس شركة نيو جيرسي بيل للهواتف<sup>(51)</sup>، وقد أُعطي قدرًا استثنائيًا من الوقت لإجراء البحوث نظرًا لكونه رئيسًا. كان برنارد طالبًا في جامعة هارفارد، وقد تعرّف على بعض البحوث الصناعية الجارية عبر علاقاته في الجامعة، وكان إسهامه البارز عبارة عن كتاب يُسمّى وظائف الرئيس التنفيذي (The Functions of the Executive)<sup>(52)</sup>. يرى برنارد بأنّ مهمّة المسؤول التنفيذي هي الحصول على النتائج

المطلوبة من أعضاء المؤسسة عن طريق التأكد من أنهم يؤدّون أعمالهم وأنّ هناك تعاونًا بين المجموعات المختلفة داخل المؤسسة. الوظيفة البارزة الأخرى للمسؤول التنفيذي هي تعيين الموظفين الموهوبين والتمسك بهم. عرّف برنارد التنظيم الرسمي بأنّه أنشطة منسّقة بطريقة مدروسة بين شخصين أو أكثر، ولكنّه لاحظ أنّه من المستبعد أن يدوم هذا التنسيق طويلًا، وهذا قد يفسّر سبب عدم استمرار العديد من الشركات لفترات طويلة من الزمن.

اعتقد برنارد أنّ المسؤولين التنفيذيين يمارسون السلطة بطريقة أفضل من خلال التواصل واستخدام الحوافز، إذ ينبغي أن يتضمن التواصل داخل المؤسسة طرقًا وأساليب اتصال محدّدة، كما ينبغي أن ينبغي أن تُتاح الفرصة للعاملين للوصول إلى مصادر البيانات والمعلومات بحيث يوظّفونها في عملهم. ينبغي أيضًا أن يكون التواصل واضحًا ومباشرًا وصادقًا لكي يدرك أعضاء المؤسسة الأمور التي يُتوقع منهم القيام بها.

لقد كانت بعض النتائج التي توصل إليها برنارد بخصوص الحوافز انعكاسًا لتركيز حركة العلاقات الإنسانية على النتائج الاجتماعية، ولكنّه خفّف من حدة هذا التركيز من خلال الإدراك بأنّ العاملين يعملون مقابل الحصول على أجر. تتضمن الحوافز التي أكّد برنارد على أهميتها والتي كان يرى أنّ الجمع بينها سيكفل تعاون أعضاء المؤسسة ومساهماتهم، تضمّنت أربع محفّزات، الحافز الأول هو وجود محفّزات مالية ومادية لتشجيع العاملين على تحسين الأداء والإنتاج، والحافز الثاني هو وجود محفّزات غير مادية مثل التقدير. أما الحافز الثالث فيتمثّل بأن تكون ظروف العمل ملائمة ومريحة للعامل. وأخيرًا الحافز الرابع ويتضمّن شعور العاملين بالاعتزاز والقيمة نتيجة العمل الذي يقومون به.

على الرغم من أهمية ما توصل إليه برنارد بشأن وظائف المسؤولين التنفيذيين وتأثير التواصل والحوافز، إلّا أنّ إسهامه الأكبر في مجال الإدارة كان فكرة "نطاق تقبّل السلطة" التي تشير إلى أنّ العاملين سوف يطيعون الأوامر إذا كانوا لا يزعجون منها وأنّ كون الأوامر أو التعليمات غير مُزعجة بالنسبة لهم كافٍ لإطاعتهم لها فطريًا نتيجة ميل الأفراد الطبيعي إلى طاعة السلطة، وليس بالضرورة أن يؤيّدونها أو يدعمونها ويكفي أن تكون غير سلبية تجاههم. لقد شرح برنارد أسباب عدم إطاعة العاملين للأوامر في جميع الأحيان، وبيّن أنّه يجب الوصول إلى "نطاق تقبّل السلطة" من خلال أربعة عوامل، أولها هي وجوب أن يكون العاملون قادرين على إطاعة الأوامر. ثانيها أن يفهم العاملون الأوامر بشكلٍ واضحٍ وكافٍ لاتباعها. ثالثها أن تنسجم الأوامر مع أهداف المؤسسة، بمعنى أن تتماشى مصالح الإدارة مع مصالح العاملين لكي يتعاونوا معًا. رابعها ألاّ تتعدّى الأوامر على معتقدات الأفراد الشخصية.

### 3.7.2 ماري فوليت وحل النزاعات

وجدت **ماري باركر فوليت** (1868-1933) طريقة لاستغلال مبادئ حركة العلاقات الإنسانية لحل بعض المشكلات المتعلقة بنموذج الإدارة العلمية. كانت فوليت باحثة في مجال العلوم السياسيّة من جامعة هارفارد، وقد انتهى بها الحال إلى العمل في مجال الخدمات الاجتماعية بعد تخرجها من الجامعة نتيجة محدودية فرص العمل المتاحة للنساء آنذاك. استمرت فوليت في نشر أعمالها في مجال الفلسفة والعلوم السياسيّة، ولكنّها

سرعان ما وجدت نفسها تميل إلى رابطة تايلور وهي مجموعة مهتمة بمبادئ الإدارة العلمية. ثم اتجهت ماري إلى مجال الأعمال التجارية لاحقًا خلال مسيرتها المهنية. أشار الباحثان رين وبيديان إلى أن فوليت كانت تنتمي زمنيًا إلى عصر الإدارة العلمية، ولكنها كانت تنتمي فكريًا إلى عصر حركة العلاقات الإنسانية.<sup>(53)</sup>

تم تجاهل العمل الذي قدّمته فوليت بدرجة كبيرة لعدة سنوات لأنه كان مبتكرًا جدًا ومختلفًا أو ربّما السبب يعود إلى كونها امرأة، وعلى الأغلب أن كلا الأمرين كان لهما دور في ذلك<sup>(54)</sup>، ولم تلق أفكارها رواجًا واهتمامًا كبيرًا في الفترة التي عاشتها لأن الإدارة في تلك الفترة كانت تنظر إلى العاملين على أنهم مجرد أدوات. كان تركيز فوليت منصبًا على تقليل النزاعات، وقد أشارت إلى أن الإدارة ينبغي عليها أن تضع العوامل الاجتماعية في الحسبان عند تعاملها مع العاملين.

لقد طرحت فوليت أسئلة إدارية عديدة مثل: كيف نصل إلى وحدة العمل؟ كيف نساعد العاملين على أن يعيشوا حياة أفضل؟ كيف نساهم في نجاح المجموعة؟ كانت ترى أن سلوك الفرد يتأثر ويؤثر على الآخرين في المجموعة<sup>(55)</sup>، وبناءً على ذلك؛ بينت ضرورة امتلاك قانون التنسيق الإداري لضوابط تجمع التفاعلات المختلفة للعامل مع من حوله. وما كانت تقصده هو أنه ينبغي على كل من الإدارة والعاملين أن يكونوا قادرين على فهم وجهة نظر الطرف الآخر. لقد سعت فوليت إلى أن تجعل الإدارة والعاملين يتقاسمون السلطة فيما بينهم بدلاً من أن يمارس طرف سلطته على الطرف الآخر. لقد كانت ترى أيضًا بأن امتلاك السلطة ينبغي أن يكون مبنياً على المعرفة والخبرة، وهي بذلك خالفت ما يراه فيبر وكانت رؤيتها أكثر انسجامًا مع رؤية تايلور.

أشارت فوليت إلى أن هناك عدة طرق لحل النزاعات. الطريقة الأولى هي السيطرة؛ أي أن يسيطر أحد الأطراف المتنازعة على الآخر ويملي عليه شروط الاتفاق، وقد لاحظت فوليت أن ذلك لا يحدث إلا في حالات قليلة جدًا في الحياة وأن هذه الطريقة ستكبد الشركات تكاليفًا باهظة من الناحية الاجتماعية تتمثل في سحق القوى العاملة. الطريقة الثانية هي التسوية، لا يحصل أي من الطرفين على ما يريده بالضبط في هذه الطريقة، وأفضل ما يمكن الحصول عليه هو نتيجة يوافق عليها الطرفان.

إن مشكلة طريقة التسوية هي أن كلا الطرفين يتنازلان عما يريدانه حقًا ويختاران ما يمكنهما الاتفاق عليه، ولا يكون أي من الطرفين مسرورًا بالنتيجة في نهاية المطاف. الطريقة الثالثة لحل النزاعات هي الدمج أو التكامل وهي تحدث عندما يوضح كل طرف تفضيلاته وآرائه ويحاولون التوصل إلى اتفاق يرض جميع الأطراف، وقد ذكرت فوليت مثالًا بسيطًا على هذه الطريقة:

في يوم من الأيام في إحدى الغرف الصغيرة في مكتبة جامعة هارفارد، أراد شخص ما أن تكون النافذة مفتوحة، ولكنني أردتها أن تكون مغلقة. وتوصلنا إلى فتح نافذة الغرفة المجاورة التي لم يكن جالسًا فيها أحد.<sup>(56)</sup>

قد يبدو أن الحل في الموقف السابق كان يمثل تسوية، ولكن لننظر نظرة أعمق: كانت فوليت تريد أن تكون النافذة مغلقة، وكانت زميلتها في الدراسة تريد أن يكون هناك نافذة مفتوحة، ولم يكن بالضرورة أن تكون في نفس الغرفة. لقد استطاعتا أن تتوصلا إلى حل مرضٍ للطرفين لأنهما أعادتتا صياغة المشكلة بطريقة ذكية.

## اختبار مدى الفهم

1. كيف أسهمت كل من تجارب هوثورن ودراسات برنارد ودراسات فايول في الفكر الإداري؟
2. كيف أسهمت أعمال كلاً من فوليت ومايو في الفكر الإداري؟

## 3.8 الإدارة الموقفية وإدارة النظم

## كيف أدى ظهور المدرسة الموقفية ومدرسة النظم إلى تغيير الفكر الإداري؟

شهدت فترة الخمسينيات والستينيات من القرن العشرين نشوء مدرستين منافستين ومكملتين لأساليب الإدارة العلمية وحركة العلاقات الإنسانية. المدرسة الفكرية الأولى هي مدرسة النظم، ومن روادها كينيث بولدينج ودانيال كاتز وروبرت خان ولودفيج فون بيرتالانفي. كان هؤلاء الرجال ينتمون إلى تخصصات مختلفة (علم النفس، وعلم الاقتصاد، وعلم الاجتماع، وحتى علم الأحياء) وقد حاولوا تفسير كيف أنّ العوامل الخارجية تحدّد النتائج الإدارية.<sup>(57)</sup> الغاية الرئيسية من أبحاث مدرسة النظم هي إدراك الظروف الخارجية التي تواجه المؤسسات ومعرفة كيفية التعامل مع هذه الظروف. يرى الباحثون النظريون في مدرسة النظم أنّ الشركة عبارة عن نظام مفتوح، والنظام المفتوح هو نظام يتفاعل مع بيئته.

تتفاعل البيئة مع الشركة عن طريق استقبال وتقديم الموارد والمُنتجات من وإلى الشركة. على سبيل المثال، تجمع شركة أبل المواد الخام اللازمة لتصنيع جهاز الآيفون، وتستخدم هذه المواد لإنشاء شيء ذي قيمة للزبائن بالاستعانة بالمعرفة والإجراءات والأدوات والموارد، ويقوم المستهلكون بعد ذلك بشراء المنتج النهائي. يزوّد الزبائن الشركة بمعلومات -تحديدًا فيما يتعلّق بما إذا كان المنتج قد أعجبهم لدرجة تدفعهم إلى شرائه- إلى جانب استفادة الشركة من العائدات المالية.

القضية التي تثيرها مدرسة إدارة النظم هي أنّ أفعال المديرين تعكس عوامل ومؤثرات خارجية. على سبيل المثال، إذا كنت مديرًا للموارد البشرية، فإنّ الأفعال والقرارات التي تتخذها يحددها قانون التوظيف، إذ يفرض القانون على المؤسسات أن يكون لديها اختبارات معيارية وموثوقة. عندما ينتهك أحد المديرين هذا القانون، فقد تتعرّض الشركة للملاحقة القانونية والدعوات القضائية ضدها. على نحوٍ مماثل، تُحدّد قوانين العرض والطلب مجال الرواتب الذي ستقدّمها الشركة للمتقدّمين للوظيفة لديها.

إذا كانت الشركة تدفع أجرًا أكثر مما هو في السوق، فمن المتوقع أن تحصل على موظّفين ذوي كفاءات عالية. لكن إذا كانت تدفع أجرًا أقل مما هو في السوق، فقد تجد صعوبة في العثور على موظّفين كُفُو. من الناحية الاستراتيجية، فإنّ البيئة الخارجيّة والعوامل المحيطة تلعب دورًا بارزًا في الطريقة التي تتنافس بها الشركات مع بعضها. على سبيل المثال، قدرة شركة أبل على بيع أجهزة الآيفون مقيّدة بعوامل خارجية تتضمّن: التكنولوجيا، والموردين، والزبائن، والمنافسين. إنّ كل عملية بيع لهاتف أندرويد تقلّل عدد هواتف الآيفون التي يمكن لشركة أبل بيعها.

المدرسة الثانية التي قدّمت إسهامات إلى الفكر الإداري في منتصف القرن العشرين هي **المدرسة الموقفية**. كان علماء الإدارة قبل ظهور هذه المدرسة يبحثون عن الطريقة الأفضل للإدارة، ولكنّ المدرسة الموقفية غيّرت هذا المفهوم من خلال اقتراحها القائل بأنّه لا توجد قواعد معمّمة في الإدارة، فقد تطرأ ظروف ومواقف، خارجيّة أو داخلية، لم تكن بالحسبان، وكلّ موقفٍ منها قد يتطلّب استجابةً مختلفةً للتعامل معه. الاستجابة الأفضل لموقفٍ ما قد لا تكون مناسبةً لموقفٍ آخر.

العبارة الأساسية الخاصة بالمدرسة الموقفية هي "it depends"، وهذا يعني أنّ الطريقة المناسبة للعمل أو الإدارة تعتمد على الموقف ولا تكون معيارًا واحدًا لكل الحالات. تعدّ **جوان وودوارد** من الباحثين النظريين الرائدتين للمدرسة الموقفية، وهي باحثة بريطانية أجرت أبحاثها خلال الخمسينيات والستينيات من القرن العشرين.<sup>(58)</sup> لقد رأت أنّ الأحداث غير المتوقعة -مثل التطوّر التكنولوجي المتسارع- لها دور في تحديد مقدار التدريب الذي ينبغي أن يتلقاه العاملون.

على سبيل المثال، يُعدّ التدريب الجيد للموظف لمعالجة المشاكل المتنوّعة في الظروف المختلفة أمرًا حساسًا وجوهريًا في وقتنا الحالي، ومع لك فإن وودوارد ترى أنّ ذلك التّهج ليس ضروريًا في الأعمال التي لا تخوض في التكنولوجيا والمتغيّرات العصرية المعقّدة، أمّا في حالة الوظائف التي تتطلّب تعمّقًا كبيرًا في التكنولوجيا والعناصر الأخرى الأكثر تعقيدًا في التعامل، فإنّ التدريب سيكون ضروريًا.

### 3.8.1 الإدارة الحديثة

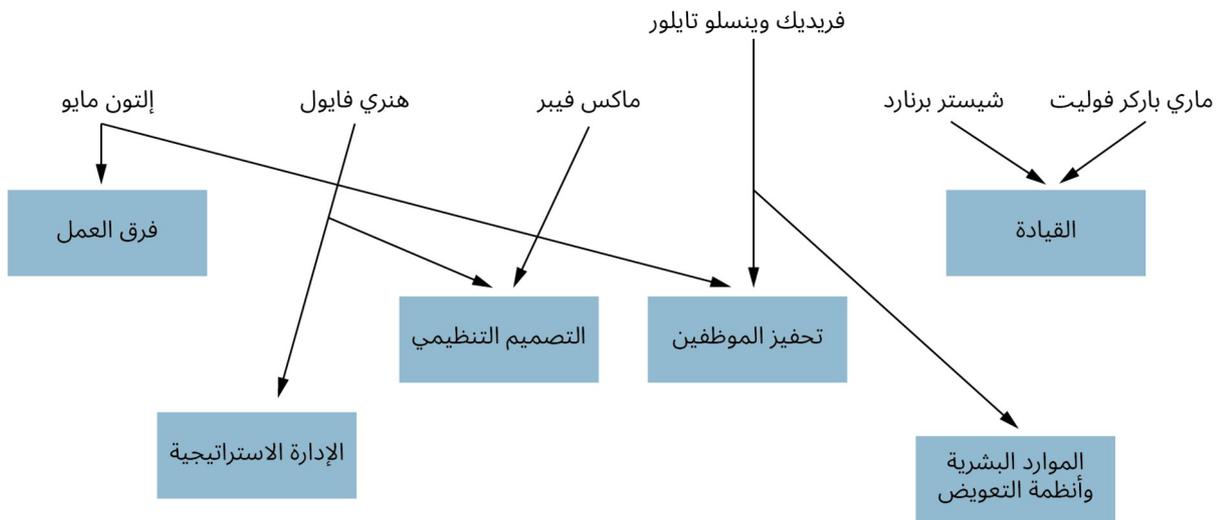
منذ سبعينيات القرن العشرين وحتى وقتنا الحاضر، شهدنا نشوء واندثار العديد من مدارس الفكر الإداري المختلفة. إنّ أحد أبرز أساليب الإدارة الحديثة هو تطوير النظريات الإدارية. عندما يسمع الناس كلمة "نظرية"، فإنّهم عادةً ما يفترضون أنّها تشير إلى شيء غير قابل للتطبيق ومنفصل عن الحياة الواقعية، ولكنّ الحقيقة هي أنّ النظرية عبارة عن تنبؤ وتفسير. لقد دخل مفهوم النظرية في الأدب الإداري منذ سبعينيات القرن العشرين وأدّى إلى سلسلة من الأبحاث المتعاقبة.<sup>(59)</sup>

المعارف الموضّحة في هذا الكتاب بخصوص بعض المفاهيم مثل الاستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية والنظرية التنظيمية لها أصول علمية تعود إلى السبعينيات من القرن العشرين. أثرت الإسهامات الكبيرة للمجالات العلمية المرتبطة بالإدارة مثل علوم الاقتصاد و النفس و علم الاجتماع، في الارتقاء بمفاهيم الإدارة وعلومها خلال الأربعين سنة الماضية.

اقترح الأستاذ في جامعة هارفارد جيفري فيفر، بناءً على الأبحاث النظرية خلال الأربعين سنة الفائتة، فكرة الإدارة المستندة إلى دلائل.<sup>(60)</sup> تشير هذه الفكرة إلى اتباع الممارسات الإدارية التي جرى اختبارها. هذه الفكرة تعيدنا إلى ما نادى به تاييلور وهو الحاجة إلى وجود إدارة مستندة إلى العلم. مجددًا؛ يحاول الباحثون في مجال الإدارة استخدام الأبحاث الرسمية لاستبعاد الأساليب الإدارية السيئة التي كان يُوصى بها على مدى السنوات

القليلة الماضية. يبيّن الشكل التالي كيفية ارتباط المفكرين الإداريين الذين تحدّثنا عنهم في هذا الفصل ببعضهم. وفيما يلي الأمور المستفادة من كل مفكّر من هؤلاء المفكرين:

- **تايلور ومساعدوه:** تحدّثوا عن المخرجات الأساسية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والإشراف والرقابة وبعض الجوانب المتصلة بتحفيز العاملين.
- **فايول وبرنارد:** وضعوا مفاهيمًا مرتبطة بالإدارة الاستراتيجية والسلطة.
- **ماري باركر فوليت:** قدّمت فكرة عن القيادة.
- **إلتون مايو وزملاؤه:** بدؤوا في دراسة السلوك التنظيمي، ولا تزال أعمالهم تؤثّر على الدراسات المرتبطة بالتحفيز والتوتر والإجهاد والتصميم الوظيفي.
- **فيبر:** فتح المجال لدراسة التصميم التنظيمي، وركّز على أهمية السلطة.



الشكل 16: الإدارة الحديثة

## اختبار مدى الفهم

1. ما هي الإسهامات التي قدّمتها مدرسة النُظم والمدرسة الموقفية إلى الفكر الإداري؟
2. ما هي فكرة الإدارة المستندة إلى الدلائل؟

## 3.9 المصطلحات الرئيسية

**مبادئ الإدارة الأربعة عشر:** وضعها هنري فايول.

**آدم سميث:** اقترح أفكار تقسيم العمل والتخصّص والتنسيق داخل المؤسسة.

**كارل جورج بارث:** وُلد عام 1860 وتُوفي عام 1939 وهو متخصّص في الرياضيات ابتكر مسطرة منزلقة لحساب مقدار الحديد المُراد قطعه.

**شيبستر برنارد:** وُلد عام 1886 وتُوفي عام 1961، وهو يرى بأنَّ غاية المسؤول التنفيذي هي الحصول على موارد من أعضاء المؤسسة عن طريق التأكّد من أنّهم يؤدّون أعمالهم وأنَّ هناك تعاوناً بين المجموعات المختلفة داخل المؤسسة.

**التسوية:** هي طريقة لحل النزاعات لا يحصل أي من الطرفين على ما يريده بالضبط بواسطتها، وأفضل ما يمكن الحصول عليه هو نتيجة يوافق عليها الطرفان.

**المدرسة الموقفية:** بيّنت بأنَّه لا توجد قواعد معمّمة في الإدارة نتيجة وجود مجموعة كبيرة من العوامل والمتغيّرات المؤثّرة والتي ينشأ عنها مواقف فريدة، وكل موقف يتطلّب استجابة مختلفة.

**السيطرة:** هي طريقة لحل النزاعات يسيطر من خلالها أحد الأطراف على الطرف الآخر ويملي عليه شروط الاتفاق.

**إلتون مايو:** وُلد عام 1880 وتُوفي عام 1949، وقد قام بدراسات ووضع نظرية العلاقات الإنسانية بناءً على تجربة أجراها في مصنع هوثورن تتعلّق بكيفية إدارة العاملين وتحسين الإنتاجية.

**الوظائف الخمسة للإدارة:** وضعها هنري فايول وهي: التخطيط والتنظيم والتوظيف والرقابة والتوجيه.

**فرانك وليليان جيلبريث:** أبرز إسهام لهم هو دراسة الحركة.

**فريدريك وينسلو تايلور:** يُطلق عليه لقب أبو الإدارة العلمية.

**حمورابي:** تُعدُّ شريعة حمورابي قائمة مكوّنة من 282 قانوناً نظّمت مجموعة كبيرة من السلوكيات ومن ضمنها التعاملات التجارية والتصرّفات الشخصية والعلاقات بين الأشخاص والعقوبات وغيرها.

**هنري فايول:** تعدُّ نظرية التقسيم الإداري التي وضعها هنري فايول أول بيان عام بشأن نظرية الإدارة.

**هنري جانت:** وُلد عام 1861 وتُوفي عام 1919، وهو واضع مخطّط جانت الذي أتاح ضبطاً أكبر لعمليات الإنتاج.

**الثورة الصناعية:** حدثت بين عامي 1760 و 1900 تقريباً وشهدت ظهور المصانع الحديثة.

**الدمج أو التكامل:** هي طريقة لحل النزاعات يوضّح كل طرف من خلالها تفضيلاته ويحاول التوصل إلى اتفاق.

**عصر النهضة الإيطالية:** شكّل عصر النهضة الإيطالية قفزة كبيرة في المعرفة والتعلم، وكان له آثار اقتصادية وتجارية.

**جوان وودوارد:** هي باحثة بريطانية أجرت أبحاثها خلال الخمسينيات والستينيات من القرن العشرين، وقد رأت أنّ الأحداث غير المتوقعة -مثل التكنولوجيا- لها دور في تحديد مقدار التدريب الذي ينبغي أن يتلقاه العاملون.

**ماري باركر فوليت:** وُلدت عام 1868 وتُوفيت عام 1933، وقد وجدت طريقة لاستغلال مبادئ حركة العلاقات الإنسانية لحل بعض المشكلات المتعلقة بنموذج الإدارة العلمية.

**ماكس فيبر:** وضع فيبر الفكرة القائلة بأنّ المؤسسات ينبغي أن تكون عملياتها ذات طابع رسمي وقانوني. **البيروقراطية الحديثة:** تحثُّ على اتخاذ القرارات بناءً على مجموعة من القواعد وليس بناءً على الأهواء، وقد أكّد فيبر على أنّ الأساس الذي تقوم عليه عمليتا التوظيف والترقية ينبغي أن يكون المعرفة وليس ظروف الولادة.

**دراسة الحركة:** هي عبارة عن دراسة يتم فيها تصوير العاملين وهم يقومون بأعمالهم.

**نبوخذ نصر:** وُلد عام 605 ق.م وتُوفي عام 562 ق.م، وهو من أوائل من استخدم الحوافز، إذ منح مكافآت أكبر للعاملين غزيري الإنتاج.

**النظام المفتوح:** هو نظام يتفاعل مع البيئة المحيطة به للحصول على موارد.

**سون تزو:** وضع تقسيمات فرعية للعمل ورُتب متنوعة للسلطة، واستخدم الألوان للتنسيق بين الوحدات.

**وحدة إصدار الأوامر:** هو مبدأ يؤكّد على أنّه ينبغي أن يكون لكل عامل مشرف واحد فقط.

**نطاق تقبّل السلطة:** هي فكرة تشير إلى أنّ العاملين سوف يطيعون الأوامر إذا كانوا لا يكرهون بها أو لا ينزعجون منها، ولكن هذا لا يعني بالضرورة أنّهم يؤيّدونها أو يدعمونها.

## 3.10 ملخص المخرجات التعليمية

### 3.10.1 الأصول الأولى للإدارة

#### بيّن كيف كانت الإدارة في العالم القديم.

يمكننا تتبّع مفهوم الإدارة منذ تطوّره في عهد السومريين، إذ أتاحت عملية الكتابة والاحتفاظ بالسجلات في عهدهم تطوّر الاقتصاد الحضري ممّا أدّى إلى إنشاء أعمال تجارية صغيرة. أمّا المصريون القدماء، فقد ساهموا

في ظهور أفكار التخصص وتقسيم العمل ونطاق الإشراف والتسلسل الهرمي للإدارة. أمّا في عهد الصينيين القدماء، فقد وضع الفيلسوف الصيني سون تزو تقسيمات فرعية للعمل ورّتب متنوعة للسلطة، واستخدم الألوان للتنسيق بين الوحدات. أخيرًا، مهّد اليونانيون والرومان لظهور الشركات الحديثة والرابطات العمالية.

### 3.10.2 عصر النهضة الإيطالية

#### كيف أثر عصر النهضة الإيطالية على تطور نظرية الإدارة؟

جلبت الحملات الصليبية إلى جانب العديد من المسافرين معارفًا جديدة من المجتمعين الإسلامي والصيني، كما أعيد اكتشاف التجارة عبر مختلف أنحاء أوروبا. أدّت هذه العوامل إلى نشوء عصر النهضة التي حدثت في البداية في إيطاليا، وأتاح ظهور آلة الطباعة الأولية انتشار تلك المعارف والأفكار في أوروبا. شهد عصر النهضة إعادة ظهور التجارة وتطوّر أفكار مثل الشركات المساهمة والقيود المحاسبية المزدوج. في الحقيقة، لقد نشأت بعض أوائل الشركات المساهمة المتعددة الجنسيات في عصر النهضة الإيطالية.

### 3.10.3 الثورة الصناعية

#### كيف أثّرت الثورة الصناعية على تطور نظرية الإدارة؟

نشأت الثورة الصناعية نتيجة مجموعة من العوامل منها: انتشار المعرفة من عصر النهضة الإيطالية، وتحسّن وسائل النقل وثورة السوق، والتكنولوجيا. بالإضافة إلى ذلك، حثّ الباحثون مثل آدم سميث على أفكار تقسيم العمل والتخصص والتنسيق داخل المؤسسة ممّا أدّى إلى تطوّر المصانع، ونتج عن هذا التحوّل الاقتصادي الحاجة إلى وجود مديرين.

### 3.10.4 منهج تايلور في الإدارة

ما التأثيرات التي أحدثها فريدريك وينسلو تايلور على نظرية الإدارة؟ وكيف أثّرت الكفاءة في الإدارة على نظرية الإدارة الحالية؟

يُطلق على تايلور لقب أبو الإدارة العلمية، وقد وضع المبادئ الأربعة للإدارة العلمية وفكرة دراسات الوقت. أمّا هنري جانت، فهو واضع مخطّط جانت الذي أتاح للمديرين تتبّع الأنشطة التي من المفترض القيام بها والأنشطة التي تمّ إنجازها بالفعل. أضاف فرانك جيلبريث وزوجته ليليان دراسة الحركة إلى دراسات الوقت التي أسهم بها تايلور.

### 3.10.5 الإدارة البيروقراطية والتنظيمية

#### كيف كانت الإدارة البيروقراطية والتنظيمية مكّمة للإدارة العلمية؟

أضاف هنري فايول وماكس فيبر إسهامات بارزة إلى الفكر الإداري. ركّز فايول على المديرين في مستوى الإدارة العليا، في حين ركّز فيبر على المديرين في مستوى الإدارة الوسطى. تعدّ نظرية التقسيم الإداري التي

وضعها هنري فايول أول بيان عام بشأن نظرية الإدارة، وقد أكد على ضرورة وجود إجراءات ورؤى مشتركة لدى الإدارة العليا. وضع فيبر الفكرة القائلة بأن المؤسسات ينبغي أن تكون عملياتها ذات طابع رسمي وقانوني.

### 3.10.6 حركة العلاقات الإنسانية

**ما التأثيرات التي أحدثها إلتون مايو على نظرية الإدارة؟ وكيف أثرت حركة العلاقات الإنسانية على نظرية الإدارة الحالية؟**

انتبه إلتون مايو إلى دور الحوافز غير المالية ومواقف العاملين واتجاهاتهم في العمل، ووضع برنارد فكرة "نطاق تقبل السلطة"، واستحدثت فوليت طرقاً لحل النزاعات.

### 3.10.7 الإدارة الموقفية وإدارة النظم

**كيف أدى ظهور المدرسة الموقفية ومدرسة النظم إلى تغيير الفكر الإداري؟**

ترى مدرسة النظم أن المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح لأنها تتفاعل مع البيئة المحيطة بها للحصول على موارد، ونظراً لحاجة المؤسسة إلى الحصول على موارد من البيئة؛ فهذا يضع قيوداً على ما يمكن للمديرين القيام به. أمّا المدرسة الموقفية، فقد بينت أنه لا توجد قواعد معمّمة في الإدارة نتيجة وجود مجموعة كبيرة من العوامل والمتغيّرات المؤثرة. إنّ الإدارة الحديثة قائمة على النظريات.

## 3.11 أسئلة مراجعة للفصل

1. ما الإسهامات التي قدّمتها الحضارات القديمة للفكر الإداري؟
2. تحدّث عن دور عصر النهضة في تشكيل الفكر الإداري.
3. كيف غيّرت الثورة الصناعية مجال الأعمال والاقتصاد؟
4. بيّن الإدارة العلمية. ما الاختلافات بين الإدارة العلمية والأساليب الإدارية التي سبقتها؟
5. من هم المساهمون الرئيسيون في الإدارة العلمية؟
6. ما هي تجارب هوثورن؟ هل كان إلتون مايو من المفكرين الإنسانيين؟
7. ما المقصود بنطاق تقبل السلطة؟
8. ما هي طرق حل النزاعات التي أشارت إليها فوليت؟
9. ما المقصود بأنّ الشركة نظام مفتوح؟
10. ما هي الإدارة الموقفية؟

## 3.12 تدريبات على اتخاذ القرارات الإدارية

1. أي من العلماء والباحثين في مجال الإدارة تجده الأكثر تأثيرًا وأهمية؟ كيف ستُدرج أسلوبه الإداري في أسلوبك الإداري؟
2. دافع عن العبارة التالية أو ادحضها بالاعتماد على ما قرأته في هذا الفصل: الإدارة غير أخلاقية لأنها تتعلق بالتحايل على العاملين.
3. أي من العلماء والباحثين في مجال الإدارة تتطابق وجهات نظره مع وجهات نظرك فيما يتعلق بدور الإدارة؟

## 3.13 المصادر

### 3.13.1 مصادر استكشاف المهن الإدارية

- Bedeian, Arthur G and Wren, Daniel A. (Winter 2001). "Most Influential Management Books of the 20th Century" (PDF). *Organizational Dynamics*. 29 (3): 221–225
- Kiechel, Walter (2010). *The Lords of Strategy: The Secret Intellectual History of the New Corporate World*. Harvard Business Review Press
- Magretta, Joan (2011). *Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy*. Harvard Business Review Press
- Mathews, J.(2013-02-01). *The Competitive Advantage of Michael Porter*. In *The Oxford Handbook of Management Theorists*: Oxford University Press

# دورة تطوير التطبيقات باستخدام لغة بايثون



## مميزات الدورة

- ✓ شهادة معتمدة من أكاديمية حسوب
- ✓ إرشادات من المدربين على مدار الساعة
- ✓ من الصفر دون الحاجة لخبرة مسبقة
- ✓ بناء معرض أعمال قوي بمشاريع حقيقية
- ✓ وصول مدى الحياة لمحتويات الدورة
- ✓ تحديثات مستمرة على الدورة مجاناً

اشترك الآن



# 4. بيئات العمل الخارجية والداخلية وثقافة المؤسسة

## 4.1 مقدمة

### 4.1.1 المخرجات التعليمية

ينبغي عليك أن تكون قادرًا على الإجابة عن الأسئلة الآتية بعد قراءتك لهذا الفصل:

1. يبيّن العوامل الخارجية التي تؤثر على المؤسسات.
2. كيف يمكن تحديد مدى التلاؤم بين البيئات الخارجية وقطاعات الأعمال؟
3. يبيّن أنواع الهياكل التنظيمية المختلفة ومواطن القوة والضعف في كل منها.
4. كيف تنظّم المؤسسات بيئتها الداخلية لكي تستطيع مواجهة تهديدات السوق الخارجية واقتناص الفرص؟
5. يبيّن كيف يمكن تحديد مدى التلاؤم بين ثقافة المؤسسة وبيئة العمل الخارجية لها.
6. يبيّن الفرص والاتجاهات والمتطلبات المحيطة التي تواجهها المؤسسات.

## استكشاف المهن الإدارية

### جيف بيزوس مؤسس ومدير شركة أمازون

بلغت القيمة السوقية لشركة أمازون في عام 2018 حوالي تريليون دولار أمريكي، ونجحت الشركة في الوصول إلى ذروة قائمة مجلة Fast Company لأكثر الشركات إبداعًا وتميزًا لعام 2017، وقد ساهمت بأكثر من 44% من إجمالي التجارة الإلكترونية في الولايات المتحدة في العام نفسه، أي ما يعادل 4% من إجمالي مبيعات التجزئة فيها. تفوق القيمة السوقية لشركة أمازون مجموع القيم السوقية لشركة وول مارت وشركة تارجت وشركة بست باي وشركة نورديستروم وشركة Kohl's وشركة جي سي بيني وشركة سيريز وشركة مايسيز مُجمعةً. نجح جيف بيزوس مؤسس شركة أمازون في تحقيق ما فشلت معظم الشركات الكبرى في إنجازه وهو: الربط بين حجم الشركة والفرص الخارجية بشكل مر.

بلغت قيمة المبيعات في أمازون 100 مليار دولار عام 2015 وارتفعت قيمة أسهمها 300% خلال الثلاث سنوات الماضية. تخطت الشركة لتوفير أكثر من 50,000 وظيفة جديدة بدءًا من العام 2018. تهدف استراتيجية بيزوس إلى الوصول إلى عدد غير محدود من الزبائن عبر الإنترنت مع الحفاظ على مراكز توزيع ثابتة في مختلف المناطق بواسطة توفير اشتراك عضوية Prime مقابل \$99 سنويًا -أصبحت \$119 في عام 2018-، وقد صرحت ستيفني لاندري نائبة رئيس شركة أمازون، أنّ عضوية Prime أضحّت متاحة في 49 مدينة في سبع دول، وأنّ هناك أكثر من 100 مليون شخص أصبح مشتركًا في خدمة Prime في العام 2018، كما أشارت أنّه يتوجّب على العمل التجاري أن يجيب عن سؤالين من أسئلة الزبائن وهما: "هل يوجد لديك ما أريده؟ وهل تستطيع توصيله لي عندما أحتاجه؟" يبدو أنّ إجابة شركة أمازون هي "نعم"، بفضل استراتيجية بيزوس التي أتاحت وجود روبوتات متطورة تعمل جنبًا إلى جنب مع الموظفين البشر -وهذا يحاكي "مصنع المستقبل".

لقد قادت استراتيجية التجارة الرقمية التي تبناها بيزوس الشركة إلى أن تصبح شركة رائدة في تجارة التجزئة، إذ أنّها تستغل عضوية Prime المدعومة بواسطة مراكز التوزيع المنتشرة. تصل الإيرادات الناتجة من عضوية Prime حوالي 60% من القيمة الكلية من جميع البضائع المباعة عبر الموقع، ويصل عدد الزبائن الذين يستخدمون عضوية Prime في الولايات المتحدة والذين يُنفقون 2500 دولار سنويًا على موقع أمازون 60 مليون زبون. أشارت إحدى الدراسات التي شملت 3000 عملاً تجاريًا مستقلًا -كان نصفهم يبيع بالتجزئة- إلى أنّ منافسة شركة أمازون لهم هي همّهم الأساسي.

لقد أدت استراتيجية بيزوس إلى تراجع عمل العديد من القطاعات الصناعية بل واستبدال الكثير منها بهذه الاستراتيجية، وقد قال بيزوس: "الكل يريد توصيلًا سريعًا وأسعارًا منخفضة. أنا جادّ بخصوص هذا الأمر. إنّ وظيفتنا هي توفير تجربة رائعة للمستخدم، وهذا الأمر مرغوب في جميع أنحاء العالم."

تواجه شركة أمازون تحديات مثل ارتفاع تكلفة الشحن (أكثر من 11 مليار دولار سنويًا)، والضغوطات المفروضة على الموظفين (خاصة الموظفين الذين يعملون في المخازن ذات ظروف العمل السيئة)، وإضراب مقاولي الشحن عن العمل للمطالبة برفع الأجور وخفض أعباء العمل، واحتمالية فرض المزيد من التشديدات الحكومية (خاصة فيما يتعلّق بتوصيل البضائع باستخدام الطائرات بدون طيار)، والضغوطات لدفع المزيد من

الضرائب. تصدّى بيزوس لهذه التحديات عن طريق توفير المزيد من الوظائف بدوام كامل في مدن مختلفة والتعهد بتحسين ظروف العمل وتقديم الدعم للأماكن العامة المخصصة لعامة الناس والمساهمة في اقتصاد الولايات المتحدة.

تقف المؤسسات والقطاعات الصناعية عند مفترق طرق عندما تواجه المتطلبات الخارجية الجديدة والصعبة. تعدُّ الشركات الاستثنائية مثل أمازون وأبل ونتفليكس وألفابت أمثلة على نماذج العمل المتطورة التي تدمج بين الابتكار الاستراتيجي والبراعة التكنولوجية ومرونة الثقافة التنظيمية والتي لا تلبي متطلبات بيئة العمل الخارجية فحسب، ولكن تحدّد طبيعتها أيضًا.

في المقابل، لم تنجح العديد من الأعمال التجارية ذات نماذج العمل التقليدية من الناحية الاستراتيجية والتشغيلية والتنظيمية بسبب عدم مراعاتها للمتطلبات الخارجية المتغيرة و عدم تكيفها معها، ومن الشركات التي كانت ناجحة في يوج من الأيام ولكنها لم تتنبأ بالتغيرات ولم تتكيف معها: بلوك باستر، وتويز آر أص، وبوردرز، وصن ميكروسيستمز، وموتورولا، وديجيتال إكويمنت كوربوريشون، وبولارويد، وكوداك، وغيرها.

تتضمن بعض التحديات والضغوطات الخارجية التي تؤثر بشدة على بقاء المؤسسات وفعاليتها في وقتنا الحالي ما يلي:

- التقنيات الرقمية والذكاء الصناعي: يساعد الذكاء الصناعي على أتمتة سلسلة القيمة الخاصة بالشركة مما يؤدي إلى تسريع وزيادة كفاءة العمليات وتقديم الخدمات للزبائن كما حدث مع شركة أمازون. بيّنت دراسة استقصائية حديثة أنّ 59% من المؤسسات تجمع معلومات لتطوير استراتيجيات ذكاء صناعي، في حين أنّ هناك مؤسسات أخرى تمضي قدمًا في تجربة حلول الذكاء الاصطناعي أو اعتمادها لكي تنافس بسرعة وبتكلفة أقل.<sup>(1)</sup> لكن هناك أيضًا مجازفات تصاحب الشركات التي تستخدم تقنيات رقمية حديثة عبر الإنترنت دون اتخاذ التدابير الأمنية الكافية.

على سبيل المثال، يمكن لبعض التقنيات الحديثة المتوفرة على الإنترنت أن تعرّض أنظمة التشغيل للهجمات الإلكترونية على نطاق واسع. أصبح الاختراق "مهنة" غير قانونية منتشرة في أوساط الأشخاص الذين بإمكانهم إعاقة المؤسسات عن الوصول إلى بياناتها إلا إذا دفعت فدية. على الرغم من أنّ الاختراق ليس حديثًا، إلا أنّه أصبح أكثر انتشارًا وخطورة إلى درجة أنّه يهدّد الأمن القومي. على سبيل المثال، تشير الأدلة إلى أنّ مخترقين عالميين أثروا على عمليات الانتخاب الأمريكية السابقة عبر الإنترنت. ومع ذلك، فإنّ مستقبل معظم الأعمال التجارية يتطلّب استخدام بعض التقنيات الرقمية والذكاء الصناعي.

- ظهور تقنيات البلوك تشين (blockchain): إنّ البلوك تشين ليست تقنية واحدة؛ إنما هي سجل حسابات إلكتروني عام -يشبه قاعدة البيانات العلائقية- يتيح لمستخدمين مختلفين إجراء المعاملات ومن ثمّ ينشئ سجلًا غير قابل للتغيير لتلك المعاملات، وكل معاملة يُخرّن معها الوقت الذي أُجريت

فيه وترتبط بالمعاملة التي سبقتها.<sup>(2)</sup> ستواصل هذه الاختراعات التكنولوجية تأثيرها على كل عملية تجارية تقريبًا بما فيها عملية التوريد والشراء وحتى عمليات الإدارة القانونية. يستخدم القطاع المصرفي البلوك تشين، إذ أنّها تزيد من سرعة وأمن ودقة المعاملات.

- نموذج الاقتصاد التشاركي و نموذج القيمة الاقتصادية المضافة اللذان يستخدمان تكنولوجيا المعلومات لاكتساب ميزة تنافسية. لقد بدأت شركات مثل شركة Airbnb وشركة أوبر في استخدام نماذج عمل جديدة أدّت إلى حدوث اضطرابات في مجالات العقارات والفنادق وسيارات الأجرة وغيرها، إذ أزالّت مستوى الإدارة الوسطى لزيادة الكفاءة ورضا المستخدمين وتقليل التكاليف عن طريق استخدام تقنيات المعلومات ووسائل التواصل الاجتماعي.

هذا التوجه له آثار إيجابية وسلبية على الشركات، ومن المرجح أنّ العديد من الزبائن يستفيدون من ذلك، ومن جهة أخرى فإن الأعمال التجارية ذات نماذج العمل القديمة أو غير الفعّالة قد فشلت فعلاً أو تواجه أوقاتاً عصيبة في التكيف مع المتطلبات العصرية.

- التغيّرات التي طرأت على عملية التعلّم: إنّ اختيار أصحاب المواهب وتوظيفهم أمر مهم للمؤسسات، ولكن هناك أزمة متصاعدة تواجه الجيل الحالي -أصحاب المواهب المستقبلية- وهي التزايد المستمر في رسوم الدراسة في مؤسسات التعليم العالي وفي ديون الطلاب إلى جانب تغيّر طبيعة الوظائف. مع ظهور مصادر التعليم الإلكترونيّة، فإنّ عجز الطلاب عن تسديد الرسوم يخلق أزمةً وفرصةً يف الوقت نفسه لمؤسسات التعليم العالي التقليدية.

في الوقت الذي لا تزال فيه درجة البكالوريوس من المتطلّبات الأساسيّة للعديد من الشركات التي تريد توظيف أصحاب المواهب الممتازة، فإنّ المصادر التعليمية الإلكترونيّة مثل أكاديمية حسوب و Khan Academy و Udacity و Coursera تكتسب شهرة وشرعية ممّا مكّنها من منح الطلاب الذين يواجهون تحديات مالية فرصاً للحصول على وظائف مخصّصة للمبتدئين. ومن جهة أخرى فإنّ الشركات التي تسعى إلى دفع أجور قليلة وتقديم ظروف عمل مرنة تجذب الطلاب<sup>(3)</sup>، ولكنّ الطلاب ذوي المهارات العالية والمحترفين قد لا يندرجون تحت هذه الفئة في الوقت الحالي. لا يزال مبهماً كيف ستتكيف مؤسسات التعليم العالي الخاصة وغير الربحية وحتى الربحية مع المتغيّرات بيئة العمل الخارجية.

- قضايا الأخلاق والمسؤولية الاجتماعية للشركات والاستدامة: كانت وما تزال قضايا الفساد والكذب والاحتيال جزءاً ظاهراً وموجوداً في معظم المؤسسات والقطاعات الحكومية والخاصة، إلا أن الوعي العام الذي نشأ عن وسائل الإعلام الإلكترونيّة ووسائل التواصل الاجتماعي قد نبّه المستهلكين والشركات إلى مخاطر ومساوئ الأنشطة غير القانونية وغير الأخلاقية التي تقوم بها بعض الشركات الكبيرة، كما أنّ المشكلات البيئية الخارجية -التي كان الإنسان أحد أسباب حدوثها- مثل التلوث والتغيّر المناخي أجبر الشركات على أن تتحمّل مسؤولية مشاركتها في هذه المشكلات من خلال صناعاتها المختلفة.

توضّح هذه الأمثلة القليلة التحديات الخارجية الضغوطات المستمرة التي تواجهها الشركات لكي تحافظ على تفوّقها وإبداعها في المجال الذي تعمل فيه، ستساعد النظريات والمفاهيم والمبادئ المبيّنة في هذا الفصل على فهم عناصر بيئة العمل الخارجية للمؤسسة وعلى معرفة كيفية تنظيم المؤسسات لكي تتمكّن من البقاء والصمود والتقدّم في القرن الحادي والعشرين.

## 4.2 بيئة العمل الخارجية للمؤسسة

### بيّن العوامل الخارجية التي تؤثر على المؤسسات.

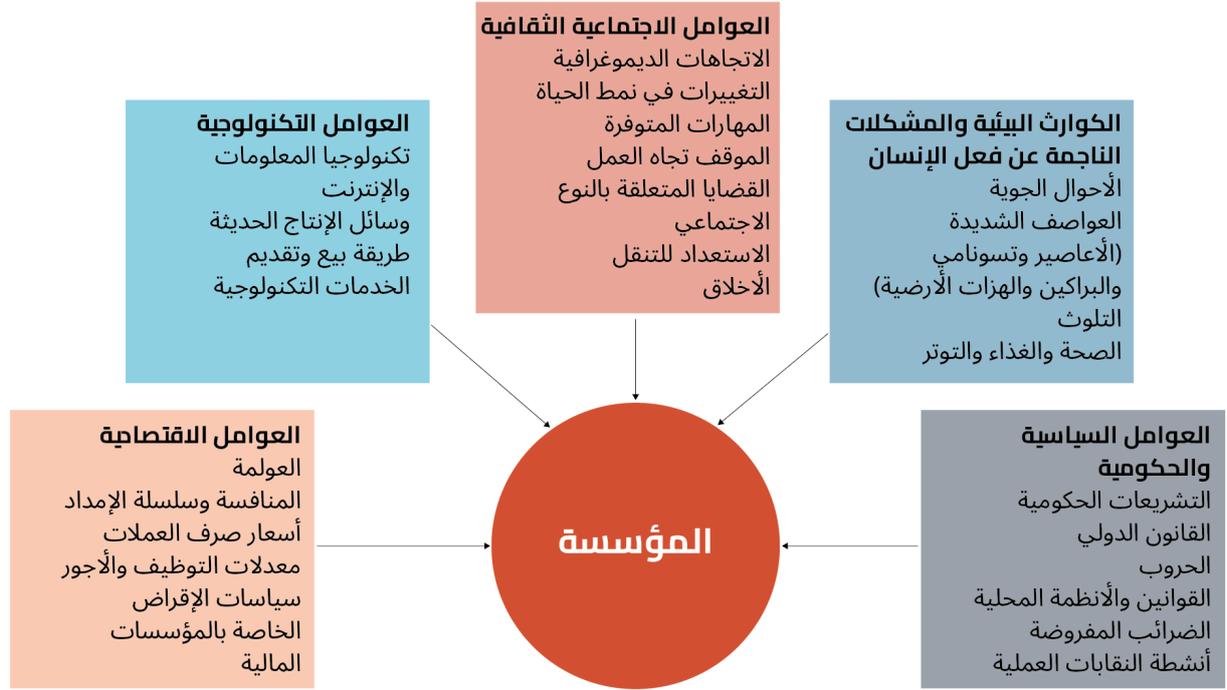
يجب على المؤسسات أن تتكيّف مع ظروف بيئة العمل الخارجية وتستغلها وتتأقلم معها لكي تنجح وتزدهر. المؤسسات عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين يهدفون لخدمة غرض معين من خلال وضع أهداف وخطط وتطبيقها. تعمل المؤسسات ضمن بيئات عمل خارجية مختلفة وتُنظّم بيئتها الداخلية لاستغلال الفرص ومواكبة المتطلبات الداخلية والخارجية. هناك أنواع مختلفة من المؤسسات وتشمل: المؤسسات غير الربحية، والمؤسسات الربحية، والمؤسسات العامة، والمؤسسات الخاصة، والمؤسسات الحكومية، والمؤسسات التطوعية، والمؤسسات العائلية، والمؤسسات التي تُطرح أسهمها للتداول العام. من الشائع أن يُشار إلى المؤسسات بالأسماء التالية: الشركات أو المنشآت أو الوكالات أو الجمعيات أو الاتحادات.

على الرغم من أنّ بيئة العمل الخارجية للمؤسسة تحدّد بناءً على نوع المؤسسة وحجمها ومجالها وموقعها وغايتها ومهمتها، إلا أن على المؤسسة أن تلبّي متطلّبات تلك البيئة ومواجهة حوادثها غير المتوقعة لكي تستمر وتزدهر. يُسلّط هذا الفصل الضوء على كيفية تلاؤم المؤسسات مع بيئتها الخارجية وآلية التنظيم الصحيحة في هذه المؤسسات لاستغلال الفرص والتعامل مع تحديات هذه البيئة، وتتضمن النتائج التي ستحصل عليها من خلال قراءتك لهذا الفصل ما يلي:

1. أن تكون قادرًا على تحديد عناصر بيئة العمل الخارجية والداخلية للمؤسسة التي قد تهمك أو تؤثر عليك بصفتك موظفًا أو مساهمًا أو فردًا من العائلة أو مراقبًا.
2. أن تكتسب فهمًا أعمق بخصوص كيفية وضع الاستراتيجيات والأساليب التي ستساعدك (وستساعد مؤسستك) على التكيف مع العناصر والمتطلبات المحيطة (مثل شرائح السوق، والأطراف المعنية، والقضايا السياسية/ الاجتماعية/ الاقتصادية/ التكنولوجية) و التحكم بها.

إنّ **بيئة العمل الخارجية** للمؤسسة (أو البيئة العامة) مفهوم شامل ينطوي على جميع العوامل الخارجية التي تؤثر على عمل المؤسسة والتي يتوجّب التعامل معها من أجل الحفاظ على سير عملها.<sup>(4)</sup> يوضّح الشكل التالي العوامل الخارجية الأساسية المؤثرة على المؤسسات وتشمل: العوامل الاجتماعية الثقافية، والعوامل التكنولوجية، والعوامل الاقتصادية، والعوامل السياسية والحكومية، والكوارث الطبيعية، والمشكلات الناجمة عن فعل الإنسان التي تؤثر على الصناعات والمؤسسات.

على سبيل المثال، تتضمن العوامل الاقتصادية أسعار الصرف والأجور وإحصاءات عن التوظيف والتضخم والركود، كما يتأثر كلٌّ من التوظيف والبطالة واستحقاقات الموظفين والعوامل المؤثرة على التكاليف التشغيلية والإيرادات والأرباح بالاقتصاد العالمي والقومي والإقليمي والمحلي. ومن العوامل الأخرى التي سنناقشها في فصلنا هذا العوامل الاقتصادية والسياسات الحكومية والحروب الدولية والكوارث الطبيعية والاختراعات التكنولوجية والعوامل الاجتماعية الثقافية. من المهم وضع هذه العوامل في الحسبان عند دراسة المؤسسات لأنَّ معظم التغييرات التي تؤثر على المؤسسات تصدر عن واحد أو أكثر من هذه العوامل.



الشكل 17: عوامل بيئة العمل الخارجية

إنَّ العولمة عبارة عن مزيج من العوامل الخارجية التي تسهم في تحديد شكل بيئات العمل الخاصة بالمؤسسات، ويشير مصطلح العولمة إلى وجود اقتصاد عالمي موحّد، ومن خصائصها التجارة الحرة وتدفق رأس المال وعمليات التواصل وتبادل المعلومات وأسواق العمالة الأجنبية الرخيصة. إنَّ العولمة تُحدّد أسس ومظاهر المتغيّرات والعوامل الاقتصادية العالمية، وهذه العوامل لا تزال تقدّم فرصًا وتفرض ضغوطًا على الشركات المحلية والعالمية.

كما أن للعولمة تأثيرات إيجابية على بعض الصناعات والشركات وتأثيرات سلبية على صناعات وشركات أخرى. على سبيل المثال، شركة أمازون مزدهرة نتيجة العولمة، إذ تبيع الشركة منتجات ذات أسعار منخفضة بواسطة علامتها التجارية AmazonBasics، كما أنّ للشركة مواقع إلكترونية للبيع بالتجزئة مخصّصة لعدة دول مثل الولايات المتحدة وفرنسا وكندا وألمانيا وغيرها. أمّا شركتا أوبر و Airbnb، فهما تستخدمان نظام الاقتصاد التشاركي وتعملان على مستوى العالم ولا تزالان مزدهرتان إلى يومنا هذا وتلعبان دورًا مهمًّا في الاقتصاد العالمي الجديد.



الشكل 18: جيف بيزوس - مصدر الصورة: سام تشرشل / فليكر/ مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC BY 2.0)

لقد دفعت استراتيجية التجارة الإلكترونية التي تبناها بيزوس شركة أمازون إلى أن تصبح أقوى الشركات الرائدة في مجال تجارة التجزئة، واضطرت الكثير من شركات تجارة التجزئة التقليدية مثل شركة توييز آر أص إلى الإغلاق، ودفعت آخرين مثل شركة وول مارت وتارجت وسيرز إلى إعادة تقييم بيئة أعمالهم. تستغل شركة أمازون عضوية Prime المدعومة بواسطة مراكز توزيع أرضية، وتصل الإيرادات الناتجة من عضوية Prime إلى حوالي 60% من القيمة الكلية للبضائع المباعة عبر الموقع.

تتضمن الدول التي استفادت من العولمة عمومًا: اليابان، وكوريا الجنوبية، وتايوان، وماليزيا، وسنغافورة، وهونغ كونغ وتايوان، والصين. إنَّ أسواق الصين الضخمة وبراعتها الاقتصادية المتنامية كانت ملحوظة على وجه الخصوص، إذ كان إجمالي الناتج المحلي للصين بحوالي 13.2 تريليون دولار في عام 2018، وقد تجاوز مجموع إجمالي الناتج القومي للدول التسعة عشر التي تستخدم اليورو.<sup>(5)</sup> تسعى الشركات في جميع أنحاء العالم -سواء كانت كبيرة أم صغيرة، وسواء كانت موجودة على الإنترنت أو على أرض الواقع- إلى أن تتمكن من البيع في أسواق الصين الواسعة. بالإضافة إلى ذلك، بلغت ديون الولايات المتحدة للصين 1.168 تريليون دولار في مطلع عام 2018.<sup>(6)</sup> يليها بعدها اليابان في المرتبة الثانية بديون قدرها 1.07 تريليون دولار للصين. قد يؤدي أي اضطراب سياسي أو اقتصادي مع الصين إلى زيادة التضخم وأسعار الفائدة في اقتصاد الولايات المتحدة، وهذا يمكن أن يؤثر سلبيًا على الأعمال التجارية في الولايات المتحدة.

## 4.2.1 العوامل الاقتصادية

"إنَّ التحدي الاستراتيجي في العقد القادم هو أن تشق طريقك في عالم يتحد ويتجزأ في الوقت نفسه. لقد سجلت أسواق الأسهم أرقامًا قياسية جديدة ووصلت التقلبات الاقتصادية إلى أدنى مستوى، كما حدثت صدمات سياسية غير مسبوقة، ويبدو أنَّ هناك أوضاعًا متناقضة على أرض الواقع."<sup>(7)</sup> على الرغم من أنَّ البيانات الاقتصادية تشير إلى أنَّ العولمة كان لها تأثير إيجابي على الاقتصاد العالمي، إلَّا أنَّ هناك دراسات أخرى تُظهر جانبًا مظلمًا يبيِّن أنَّ ثلثي مجموع الأسر في 25 دولة من الدول المتقدمة اقتصاديًا كانوا يعانون من ركود أو انخفاض في مستويات الدخل بين عامي 2005 و2014. بالإضافة إلى ذلك، شهدت المملكة المتحدة والولايات المتحدة انخفاضًا في الأجور، ولا يزال توزع الثروة في هذه البلدان في اضمحلال، كما أنَّ ظاهرة عدم المساواة

في الدخل آخذة في الازدياد على نطاق عالمي. سوف نتحدث في هذا الفصل أيضًا عن عوامل أخرى تؤثر على الاقتصاد العالمي والإقليمي والمحلي.

## أ. العوامل التكنولوجية

هي من المؤثرات الأخرى واسعة الانتشار التي تؤثر على المؤسسات، وتعدُّ جودة المنتجات والخدمات وأسعارها وسرعتها من محدّدات الميزة التنافسية للمؤسسات في هذا العصر. إنّ تكنولوجيا المعلومات ووسائل التواصل الاجتماعي التي تعمل بواسطة الإنترنت والتي تستخدمها الشركات التي تتبنّى نظام الاقتصاد التشاركي مثل شركة Airbnb وشركة أوبر قد أضفت طابعًا ديمقراطيًا وزادت من حدّة المنافسة مع العديد من المجالات مثل سيارات الأجرة و تأجير الأملاك العقارية والخدمات الفندقية. وأضحّت الشركات من مختلف قطاعات الأعمال عاجزةً عن الاستمرار والتطور دون استخدام الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي والبرامج المتطورة في مجالات البحث والتطوير والعمليات التشغيلية والتسويق والتمويل والمبيعات، لذلك تعتمد الشركات على التكنولوجيا لكي تتمكن من إدارة البيانات الضخمة واستخدامها في كل تلك المجالات.

## ب. العوامل السياسية والحكومية

والتي تؤثر أيضًا على المؤسسات والقطاعات الصناعية. على سبيل المثال، من الأحداث الأخيرة التي أربكت الاقتصاد العالمي والتي سيكون من المبكر جدًا التنبؤ بنتائجها على المدى البعيد: خروج المملكة المتحدة من الاتحاد الأوروبي، وسياسات الرئيس الأمريكي دونالد ترامب القومية التي ندّد بها رئيسا تشيلي والأرجنتين<sup>(8)</sup>، والحروب في الشرق الأوسط، والسياسات المناهضة للتجارة الحرة، ومشاريع إصلاح أنظمة الرعاية الصحية، والهجرة. تزيد كل تلك الأحداث من توتر الشركات وتقلّب ظروف العمل المحيطة باستمرار، وهذا في الواقع يخلق فرصًا لبعض القطاعات، في حين قد يولّد حالةً من عدم الاستقرار في قطاعات أخرى.

## 4.2.2 العوامل الاجتماعية الثقافية

تتضمن **العوامل الاجتماعية الثقافية** قيم الأجيال المختلفة ومعتقداتهم وتوجّهاتهم وأعرافهم وتقاليدهم وعاداتهم وأنماط حياتهم، ومن الجوانب الاجتماعية الثقافية الأخرى على وجه التحديد: التعليم واللغة والدين والقانون والسياسة والتنظيمات الاجتماعية. على سبيل المثال، عادةً ما يبحث الجيل المسمّى بجيل الألفية (20-35 عامًا) عن العمل الذي يثير اهتمامهم، كما أنّ هذا الجيل لديه وعي صحي وحماس للتعلّم. نظرًا لأنّ جيل الألفية (millennial) والجيل الذي يليه (Generation Z) بارع في التكنولوجيا ومعتاد على استخدامها -خاصةً وسائل التواصل الاجتماعي- يتوجّب على المؤسسات أن تكون جاهزة لتوفير بيئة عمل صحية وممتعة إلى جانب العديد من تجارب العمل والتعلّم لكي تجذب أصحاب المواهب الجديدة وتحتفظ بهم.

تتضمن الظواهر الاجتماعية الثقافية العامة التي تحدث على مستوى العالم والتي تؤثر على المؤسسات أيضًا ما يلي:

- التحرش في مكان العمل ممّا دفع المؤسسات إلى أن تكون أكثر صراحة بشأن العلاقات بين أصحاب العمل والرؤساء والموظفين.<sup>(10)</sup>
  - القضايا المتعلقة بالتنوع في مكان العمل نتيجة الهجرة من العديد من البلدان، إذ يحمل المهاجرون معهم تاريخهم الخاص وثقافتهم ولغاتهم وغيرها من الخصائص الأخرى.<sup>(11)</sup>
  - ارتفاع معدل فئة الشباب العاطلين عن العمل، ممّا يجعلهم معتمدين على دخل آبائهم أو من ينوب عنهم.<sup>(12)</sup>
  - على الرغم من أنّ النساء قد أحرزن تقدمًا في أماكن العمل، إلا أنّهنّ ما زلن يمثلن نسبة قليلة ممن يحتلّون المناصب القيادية العليا في المجالات السياسية والحكومية والأكاديمية وفي القطاع غير الربحي وقطاع الأعمال التجارية.<sup>(13)</sup>
- تؤكد دراسة أجرتها شركة ماكنزي على أهميّة ضرورة وجود التنوّع -الذي يشير إلى زيادة نسبة النساء والاختلافات العرقية والثقافية في قيادة الشركات الكبيرة- وتأثيرها الكبير في ارتفاع الأداء المالي للشركات.<sup>(14)</sup> تؤثر مثل هذه الظواهر والتوجّهات الاجتماعية الثقافية على ثقافة المؤسسات، ولها كذلك أبعاد أخرى مرتبطة بالمواهب البشرية وتنوّع القوى العاملة.

### 4.2.3 الكوارث الطبيعية والمشكلات الناجمة عن فعل الإنسان

تتضمّن الكوارث الطبيعية كلًّا من الأعاصير الشديدة ودرجات الحرارة العالية وزيادة انبعاثات ثاني أكسيد الكربون، بالإضافة إلى الكوارث البيئية الناجمة عن فعل الإنسان مثل أزمات المياه والغذاء وفقدان التنوع البيولوجي وانهيار النظام البيئي والهجرة القسرية واسعة النطاق. كل هذه الكوارث والمشكلات تؤثر على المؤسسات، وقد تطرّق تقرير المخاطر العالمية (Global Risks Report) لعام 2018 إلى العديد من المخاطر البيئية التي سيكون لها وقع كبير على مستوى الصناعات والشركات -بل على مستوى القارات والبلدان.

وقد صنفت تلك المخاطر بأنّها أعلى من المعدل الطبيعي من حيث احتمالية الحدوث والأثر على مدى 10 سنوات، وقد بيّن التقرير أنّ عام 2017 تميّز بحدوث العديد من الأعاصير الشديدة ودرجات الحرارة العالية وبعثوث أول ارتفاع لانبعاثات ثاني أكسيد الكربون خلال أربع سنوات، بالإضافة إلى أزمات المياه والغذاء وفقدان التنوع البيولوجي وانهيار النظام البيئي والهجرة القسرية واسعة النطاق على سبيل المثال لا الحصر. أشار القائمون على هذه الدراسة أيضًا إلى أنّ "نحن نفقد التنوّع الطبيعي بشكل متزايد ونواجه معدّلات انقراض كبيرة، والأنظمة الزراعية تعاني من المشكلات، وتلوث الهواء والبحار قد أصبح أكثر تهديدًا لصحة الإنسان."<sup>(15)</sup>

من القضايا البيئية المعاصرة أيضًا ارتفاع منسوب مياه البحار، وتعدُّ الجزر المنخفضة في المحيط الهندي والمحيط الهادئ المناطق الأكثر عرضة للتداعيات السلبية لهذه الظاهرة. على سبيل المثال، تحتوي جمهورية جزر مارشال على أكثر من 1100 جزيرة منخفضة على 29 جزيرة مرجانية تتضمن مئات الآلاف من الأشخاص. تشير التوقعات إلى أن ارتفاع مستويات سطح البحر قد يصل إلى 3 أقدام في جميع أنحاء العالم بحلول عام 2300 أو في وقت أقرب، وقد ذكر أحد التقارير أن مدينة ميامي التي تقع في ولاية فلوريدا في الولايات المتحدة قد تصبح تحت الماء خلال السنوات القادمة.<sup>(16)</sup>

أجزاء كبيرة من المستنقعات في ولاية لويزيانا قد غُمرت بالمياه، وقد عمدت الولايات المتحدة إلى مقاضاة منتجي النفط والشركات المشابهة بدعوى أن الانبعاثات الناجمة عن الوقود الأحفوري ساهمت في حدوث كوارث طبيعية مثل التغيرات المناخية (الاحتباس الحراري). ولقد بدأت فعلاً العديد من الشركات في الولايات المتحدة بتشديد مباني تصمد أمام الفيضانات وارتفاع منسوب المياه المتوقع في المستقبل.

### اختبار مدى الفهم

1. حدّد مكونات بيئات العمل الداخلية والخارجية.
2. ما العوامل الاقتصادية التي تؤثر على الشركات؟
3. لماذا ينشأ عن التغيرات الديموغرافية والتطورات التكنولوجية تحديات وفرص جديدة في مجال الأعمال؟

## 4.3 بيئات العمل الخارجية وقطاعات الأعمال

### كيف يمكن تحديد مدى التلاؤم بين البيئات الخارجية وقطاعات الأعمال؟

يراقب قادة المؤسسات وقطاعات الأعمال البيئات المحيطة لتحديد التوجُّهات والمشكلات والفرص والتنبؤ بها وإدارتها. هناك بعض الشركات -مثل شركة أمازون- بإمكانها استشراف التوجُّهات في البيئات المحيطة بها أو حتى فرضها، على خلاف معظم الشركات التي يجب عليها أن تتأقلم مع هذه المتغيرات. يمكن أن نحدّد نوع بيئة العمل الخارجية المحيطة بالمؤسسة عن طريق تحديد مقدار الارتياح والتغيرات التي من الممكن أن تطرأ والتي ترتبط بعناصرها. يبيّن الشكل التالي تصوّر العلماء لمدى ملائمة المؤسسات وقطاعات الأعمال لبيئات العمل المختلفة.

يمثّل البعد الأول في الشكل التالي "درجة تعقّد البيئة" والمقصود بها عدد عناصر البيئة مثل المنافسين والموردين والزبائن وتُصنّف إما بسيطة أو معقّدة. ويمثّل البعد الثاني "درجة تعيّر البيئة" التي تُصنّف إما ثابتة أو متغيّرة. من العناصر المهمة أيضًا في هذا النموذج مدى توفر الموارد المالية التي تدعم نمو المؤسسة.<sup>(17)</sup> من المؤكّد أنّ الظروف غير المتوقّعة مثل الاضطرابات العالمية والدولية وفترات الركود الاقتصادي وغيرها قد تؤثر على قطاعات الأعمال والمؤسسات، ولكن هذا النموذج يعدُّ بمثابة نقطة بداية لفهم مدى التلاؤم بين البيئات وقطاعات الأعمال.



الشكل 19: مقتبس من الدراسة "Characteristics of organizational environments of uncertainty" المنشورة في مجلة "Organizational Theory and American Science Quarterly"، مجلد 17 (سبتمبر)، ص 313-327؛ ومقتبس من كتاب "Design"، تأليف: ريتشارد دافت، النسخة 12، ص 151. الناشر: سينجاس ليرنينج، مايسن، أوهايو.

تتكيف بعض المؤسسات وقطاعات الأعمال مثل شركات تعبئة المشروبات الغازية وشركات تصنيع حاويات الشحن وتتعامل مع بيئة العمل الخارجية الثابتة (التي لا تتغير نسبيًا) والبسيطة وذات درجة عدم التأكد المنخفضة (معظم عناصر البيئة متشابهة)<sup>(17)</sup>، وتسمى هذه البيئة بالبيئة البسيطة الثابتة (المربع رقم 1 في الشكل). عادةً ما تزدهر الجامعات وشركات تصنيع الأجهزة المنزلية وشركات الكيماويات وشركات التأمين في البيئة التي تتسم بالثبات والتعقيد والتي تتراوح درجة عدم التأكد فيها بين الانخفاض والتوسط، وتسمى هذه البيئة بالبيئة المعقدة الثابتة (المربع رقم 2 في الشكل).

في حين تكون مجالات التجارة الإلكترونية والموسيقى وصناعة الأزياء أكثر فاعلية في البيئة البسيطة التي تتراوح درجة عدم التأكد فيها بين التوسط والارتفاع، وتسمى هذه البيئة بالبيئة البسيطة غير الثابتة (المربع رقم 3 في الشكل). بينما تكون مجالات الحاسوب والفضاء والطيران والاتصالات أكثر فاعلية في البيئة التي تتسم بدرجة عالية من عدم التأكد والتي تكون عناصرها معقدة وغير ثابتة، وتسمى هذه البيئة بالمعقدة غير الثابتة (المربع رقم 4 في الشكل).

إن الشكل السابق هو نقطة انطلاق لتحليل مدى التلاؤم بين أنواع بيئات العمل الخارجية وقطاعات الأعمال المختلفة، ويجب على المؤسسات أن تتكيف مع المتغيرات أو أن تواجه عواقب وتداعيات عدم التأقلم معها. على سبيل المثال، عانت الكثير من المؤسسات التعليمية خلال العقد الماضي- والتي كانت تعمل بشكل جيد وبوتيرة ارتياب وعدم تأكد منخفضة إلى متوسطة (المربع رقم 4 في الشكل)- من متغيرات كثيرة أضحت معها الارتياب وعدم التأكد متوسطًا إلى مرتفع، وقد كانت المؤسسات التعليمية الربحية (مثل جامعة فينيكس

الأمريكية) من أكثر المتأثرين بالتغيرات والتعقيدات التي طرأت على بيئة العمل الخارجية مقارنةً بالمؤسسات التعليمية غير الربحية مثل الجامعات الحكومية وكليات المجتمع والجامعات والكليات غير الربحية الخاصة.

لقد واجهت الجامعات الربحية الأمريكية في فترة رئاسة أوباما مزيدًا من التدقيق والرقابة على الإعلانات المرئية ومعدلات التخرج والقضايا المتعلقة بالاعتماد الأكاديمي، وقد أصدرت دعاوى قضائية في حق العديد من هذه المؤسسات، واضطرت بعض هذه الكليات أن تغلق أبوابها. لكن شهدت فترة رئاسة ترامب تخفيفًا للسيطرة والرقابة الحكومية الشديدة على هذا القطاع.

عمومًا تواجه مؤسسات التعليم العالي في وقتنا الحالي تزايدًا في تعقيد البيئات وتغيُّرها نظرًا لارتفاع معدلات الرسوم الدراسية وزيادة المنافسة من البرامج التعليمية الأقل تكلفة والمتوفرة عبر الإنترنت، وانخفاض معدل التحاق الطلاب بهذه المؤسسات، بالإضافة إلى وجود عدد كبير جدًا من هذه المؤسسات والمنافسة الشديدة فيما بينها. فقد اندمجت العديد من مؤسسات التعليم العالي الخاصة وغير الربحية مع بعضها، وأغلق الكثير منها أبوابها. لقد أصبح التكيف مع التغيرات الخارجية السريعة والمتزايدة ضرورة ملحة لمعظم المؤسسات وقطاعات الأعمال مع اندفاع عجلة الزمن في القرن الحادي والعشرين.

### 4.3.1 التعقيد التنظيمي

تجدر الإشارة هنا إلى أن التعقيد التنظيمي الخارجي (والداخلي) لا يكون بهذه السهولة في معظم الأحيان. يُعرّف التعقيد التنظيمي الخارجي بأنه: "مقدار التعقيد المستمد من عناصر البيئة التي تعمل فيها المؤسسة مثل الدولة والأسواق والموردين والزبائن والأطراف المعنية، في حين أن التعقيد الداخلي هو مقدار التعقيد في عناصر المؤسسة نفسها مثل المنتجات والتقنيات والموارد البشرية والعمليات والهيكل التنظيمي بشكل عام. بناءً على ذلك، تُشكّل الجوانب المختلفة تعقيدات داخلية وخارجية."<sup>(18)</sup>

المعضلة التي يواجهها قادة ومديري المؤسسات في بعض الأحيان هي كيفية التعامل مع التعقيد الخارجي والداخلي. هل ينبغي عليهم تنميته هذه التعقيدات أم عليهم الحد منها؟ تحثُّ بعض الاستراتيجيات على الحد منها على المستوى المحلي وتنميتها على المستوى العالمي -استنادًا إلى حجم المؤسسة ونموذج العمل وطبيعة البيئات المحيطة.

نذكر فيما يلي بعض الأفكار البسيطة التي حددها دي توني ودي زان العاملين في المجال التنظيمي لكي تأخذها بعين الاعتبار عندما تتعامل مع بيئات العمل الخارجية ذات مستويات التعقيد المرتفعة بعد أن تكون قد حللت طبيعة التعقيد الخارجي:

1. جمع مجموعة من فرق العمل ذاتية الإدارة أو وحدات العمل المستقلة التي لديها مسؤولية ريادية تجاه المؤسسة. تستخدم هذه الفرق ذاتية التنظيم طرقًا مبتكرة للتعامل مع التعقيدات والمُتغيّرات المفاجئة وتحويلها لصالح المؤسسة.

2. وضع قواعد بسيطة لاستخراج القدرات والأفكار الإبداعية والمبتكرة وللحفاظ على بساطة البنية التحتية والعمليات مع ضمان مواكبة ومسايرة النتائج والمخرجات مع التعقيدات الخارجية المفاجئة. يمكننا أن نرى مثالاً على ذلك في قواعد شركة ليغو: "(1) هل يحمل المنتج الجديد مظهر الليغو؟ (2) هل الأطفال يحصلون على تجربة تعليمية وترفيهية في آنٍ معاً؟ (3) هل سيوافق الآباء؟ (4) هل المنتج يتمتع بمعايير جودة عالية؟ (5) هل يشجّع على الإبداع؟"<sup>(19)</sup>
  3. إنشاء شبكات مفتوحة داخل المؤسسة وخارجها لتعزيز التعاون والتكامل وتطوير العلامة التجارية وسمعتها.
  4. مشاركة القيم والرؤى والاستراتيجيات والعمليات التنظيمية والمعرفة من خلال بناء الثقة ودمج وتعزيز القادة في جميع المستويات.
- أبقى هذه الأفكار في ذهنك أثناء قراءة لك لهذا الفصل وفكّر كيف يمكن أن يُسخّر القادة والمديرون والموظفون عوامل بيئة العمل الخارجية في مساعدة مؤسساتهم على استغلال الموارد بطريقة إبداعية وفعّالة وزيادة قدرتها على المنافسة لكي تصبح أكثر تأثيراً ونجاحاً.

### اختبار مدى الفهم

1. بيّن أنواع بيئات العمل الخارجية بناءً على درجة تعقدها وتغيّرها.
2. ما المقصود بالتعقيد التنظيمي؟

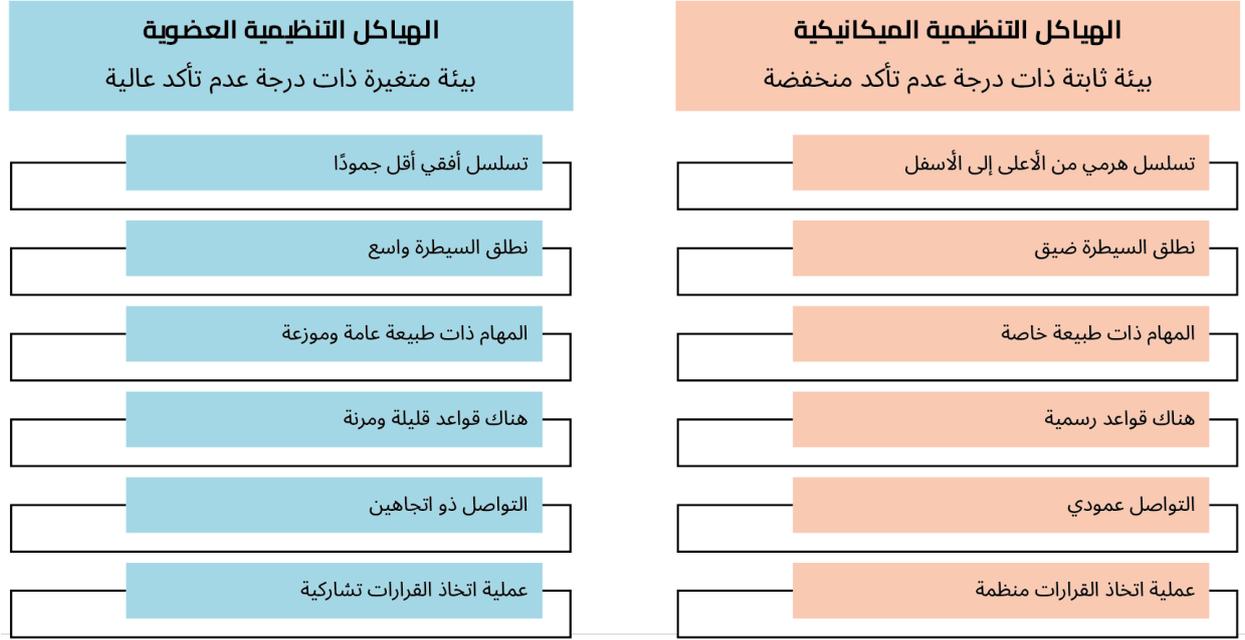
## 4.4 أنواع الهياكل التنظيمية

### بيّن أنواع الهياكل التنظيمية المختلفة ومواطن القوة والضعف في كل منها.

طُرح السؤال التالي في تقرير نشرته شركة ديلويت عام 2017: "لماذا كانت التصميمات التنظيمية على رأس القائمة باعتبارها التوجّه الأكثر أهمية في استطلاع Global Human Capital Trends خلال عامين متواليين؟"<sup>(20)</sup>، وأشار التقرير إلى أنّ "الإجابة بسيطة: تختلف الطريقة التي تعمل بها المؤسسات ذات الأداء العالي اختلافاً جذرياً عن طريقة عملها قبل عشر سنوات مضت. ومع ذلك لا تزال العديد من المؤسسات الأخرى تعمل وفقاً لنماذج عمل العصر الصناعي التي تعود إلى 100 عام أو أكثر."<sup>(21)</sup>

صنّف واضعو النظريات التنظيمية الأوائل الهياكل التنظيمية إلى ميكانيكية أو عضوية<sup>(22)</sup>، ولا يزال هذا التصنيف العام والواسع للمؤسسات ملائماً. تناسب الهياكل التنظيمية الميكانيكية (Mechanistic organizational structures) البيئات الثابتة والبسيطة والتي تتراوح درجة عدم التأكد فيها بين الانخفاض والتوسُّط ومن خصائصها أنّها ذات تسلسل هرمي من أعلى إلى أسفل، وتعتمد على قواعد محدّدة، كما أنّ السلطة فيها مركزية ورسمية، والمهام محدّدة بوضوح لكي ينفّذها المتخصّصون بها، وعدد

الأشخاص الذين يعملون تحت إمرة الرؤساء والمشرفين مباشرة قليل (أي أنّ نطاق السيطرة ضيق)، وويسود في المؤسسة طابع التقسيمات التخصصية (أي أنّ المؤسسة تكون مقسّمة إلى أقسام مختلفة ولكل قسم مهام مخصّصة وفقاً لمجال الخبرة). يمثّل هذا النوع من المؤسسات نموذجاً عن الهياكل التنظيمية التقليدية التي تنشأ في البيئات الثابتة قليلة التعقيد.



الشكل 20: الهياكل التنظيمية الميكانيكية والعضوية

الهياكل التنظيمية العضوية (Organic organizational structures) لها خصائص معاكسة لخصائص الهياكل التنظيمية الميكانيكية. إنّ الهياكل التنظيمية العضوية أفقية (بمعنى أنّ القرار فيها لا يُبنى من ذروة الشركة -المدير- كما في النموذج العمودي بل يكون تشاركيًا إلى حدّ ما) وتعمل على نحو أفضل في البيئات المعقّدة المتغيّرة، وتكون عمليتا التواصل واتخاذ القرارات فيها تشاركية، كما أنّها تتيح إنجاز المهام بطرق أكثر انسيابية ومرونة، وعادة ما تكون القواعد فيها أقل. من خصائص هذه الهياكل أيضًا أنّ المهام فيها تكون ذات طبيعة عامة وموزعة، وأنّ نطاق السيطرة يكون أوسع (أي أنّ هناك عدد أكبر من الأشخاص الذين يعملون تحت إمرة المديرين مباشرة).

من الأمثلة على المجالات ذات الهياكل التنظيمية العضوية: التكنولوجيا المتقدمة والحواسيب والفضاء والاتصالات، والتي يجب أن تتعامل مع المتغيّرات السريعة بمرونة ومطاوعة. أصبحت المؤسسات والشركات المعاصرة التي تعمل في بيئات مضطربة سريعة التغيّر ذات المنافسة العالية تميل إلى تبني الهياكل التنظيمية العضوية كأساس تنظيمي لها. هذا لا يعني أنّ كل مؤسسة معاصرة بحاجة إلى أن تكون ذات هيكل عضوي، ومن المهم فهم طبيعة التصميمات والهياكل التنظيمية المختلفة لتحديد متى وأين وفي أي الظروف ستكون هناك حاجة إلى تبني نوع محدّد من هذا التنظيمات في إدارة الشركة أو على الأقل إدارة جزءٍ منها. سنناقش في القسم التالي خمسة أنواع مختلفة من الهياكل التنظيمية.

## 4.4.1 أنواع الهياكل التنظيمية

في سياق المقارنة بين الهياكل التنظيمية الميكانيكية والعضوية، سوف نستعرض كيف نشأت وتطوّرت بعض الشركات ذات أنواع معينة من الهياكل التنظيمية على مدار الحقب التاريخية الثلاث الماضية. كانت المؤسسات خلال الحقبة الأولى (من منتصف القرن التاسع عشر حتى أواخر السبعينيات من القرن العشرين) ذات طبيعة ميكانيكية وتسلسل هرمي من أعلى إلى أسفل وقائمة بذاتها.<sup>(23)</sup>

كان التركيز منصبًا على العمليات التنظيمية الداخلية المتعلقة باستقبال المواد الخام وتحويلها إلى منتجات ومن ثم عرضها للزبائن. كانت الهياكل التنظيمية الأولى تركز على التحكم الهرمي الداخلي والتخصّصات الوظيفية المنفصلة لكي تتكيّف مع بيئات العمل الخارجية، كما وزّعت الهياكل التنظيمية خلال هذه الحقبة الأشخاص إلى أقسام، وحدّدت طبيعة العلاقات بين الأشخاص والأقسام، ووضعت كذلك أنظمة لتنسيق العمل أفقيًا وعموديًا. كان أول الهياكل التنظيمية التي نشأت هو الهيكل الوظيفي ثم تلاه الهيكل القطاعي ثم الهيكل المصفوفي، وسوف نسوق تفصيل كلٍّ منها فيما بعد.

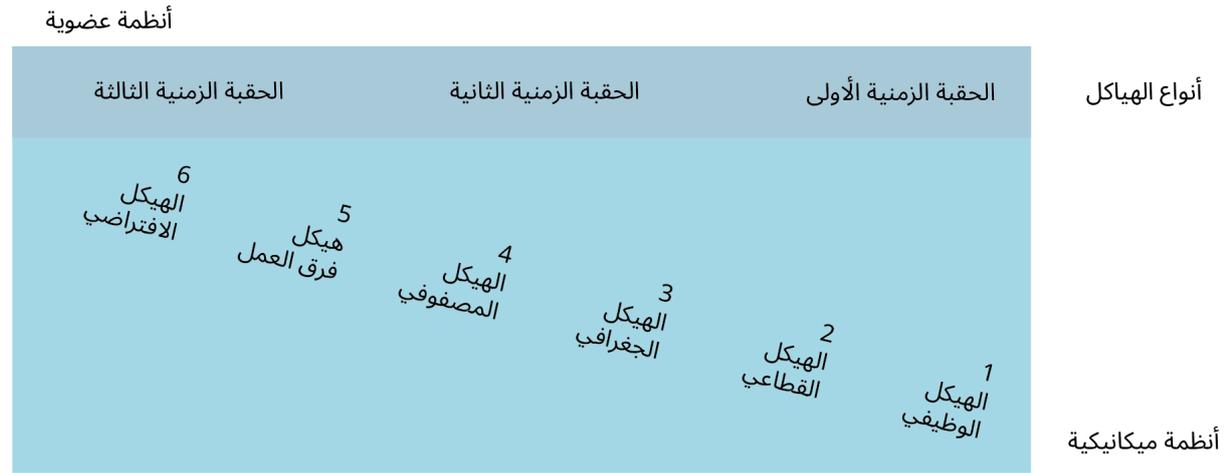
بدأت الحقبة الزمنية الثانية في الثمانينيات من القرن العشرين وامتدت حتى منتصف التسعينيات. لقد ساهم التغيير الكبير في طبيعة البيئات والأسواق والتقنيات وتعمّدها في إنهاك الهياكل التنظيمية الميكانيكية، وقد ازدادت الحاجة إلى وجود تصميمات وهياكل تنظيمية عضوية نتيجة دخول اليابان ميدان المنافسة في مجال صناعة السيارات، وتعمّدت المعاملات في القطاع المصرفي وقطاع التأمين والقطاعات الأخرى التي ثمّنت وأكدت على إرضاء الزبون وتأمين مصلحته وسرعة التعاملات وجودة النتائج.

لقد تطلّبت عمليات الاتصال والتنسيق بين الوحدات التنظيمية الداخلية والزيائن والمورّدين وغيرهم من أصحاب المصلحة الخارجيين مستويات أعلى من التنظيم والسرعة في معالجة المعلومات، كما أن هذه الفترة تميّزت بظهور الحواسيب الشخصية والشبكات. في الواقع، هذه التطوّرات أفضت إلى ظهور التنظيمات الأفقية التي أكّدت على إعادة هيكلة عمليات سير العمل التي تربط القدرات التنظيمية بالزيائن والمورّدين.<sup>(24)</sup> تعدُّ شركة فورد وشركة زيروكس وشركة لكسمارك وشركة إيستمان كوداك من الأمثلة على أولى الشركات التي تبنت التصميم التنظيمي الأفقي الذي اختلف اختلاّفًا جوهريًا عن مبدأ التنظيم العمودي القديم وأدّى إلى ظهور الهياكل المسطحة والهجينة وفرق العمل متعدّدة الوظائف.

بدأت الحقبة الزمنية الثالثة من منتصف التسعينيات وما زالت ممتدة إلى عصرنا الحالي. لقد ساهمت العديد من العوامل في نشوء هذه الحقبة وتشمل: ظهور الإنترنت، والمنافسة العالمية خاصة من الصين والهند التي تنخفض فيها تكلفة العمالة، وأتمتة العمليات المرتبطة بسلاسل الإمداد، وإسناد جزء من الأعمال إلى جهات خارجية ذات خبرة لتسريع عمليات الإنتاج وتوصيل المنتجات والخدمات. انتهى زمن انغلاق الشركات على نفسها، إذ لم يعد من الضروري إنتاج كل شيء داخل حدود المؤسسة، خاصةً إذا كانت المؤسسة تخفّض التكاليف وتُسند جزءًا من الأعمال إلى جهات خارجية من أجل توفير في التكاليف. نشأت خلال هذه الحقبة

فروع وأنواع أخرى من الهياكل الأفقية والعضوية وتشمل: الهيكل القطاعي والهيكل المصفوفي والهيكل الجغرافي والهيكل القائم على فرق العمل والهيكل الافتراضي.

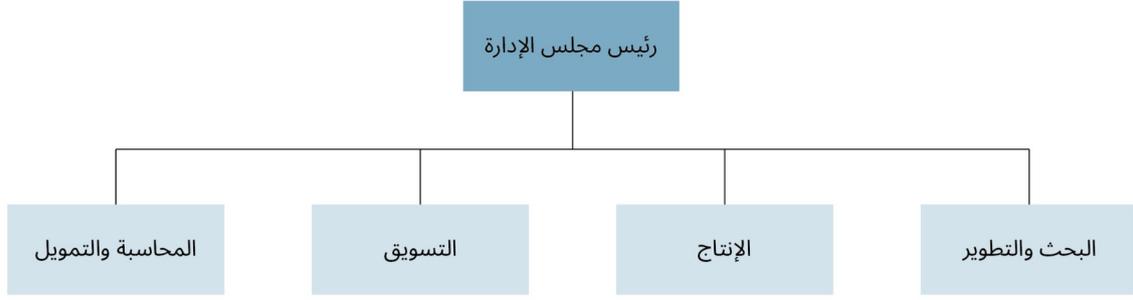
سنشرح فيما يلي أنواع الهياكل الرئيسية ونبيّن مزاياها وعيوبها. تجدر الإشارة إلى أنّه في العديد من الشركات المحليّة والعالمية الكبيرة يُستخدم مزيج من الهياكل التنظيمية المختلفة في الوقت نفسه. لقد صُمّمت الهياكل التنظيمية لتتلاءم مع بيئات العمل الخارجية، إذ أنّ الهيكل التنظيمي الملائم سوف يزيد من قدرة المؤسسة على تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها بناء على نوع البيئة التي تعمل فيها هذه المؤسسات. يبيّن الشكل التالي ظهور وتطوّر الهياكل التنظيمية المختلفة عبر الزمن.



الشكل 21: تطوّر الهياكل التنظيمية، مقتبس من كتاب "Organizational Theory and Design" ومن الدراسة "Hitting the Sweet Spot Between Specialization and Integration in Organizational Design"

لاحظ التدرُّج في الشكل السابق، إذ يظهر في البداية النوع الأول من الهياكل التنظيمية وهو الهيكل الوظيفي، ومع زيادة تعقيد بيئات العمل نشأ الهيكل القطاعي والهيكل الجغرافي والهيكل المصفوفي والهيكل القائم على فرق العمل وأخيرًا الهيكل الافتراضي. يظهر هذا التطوّر في الهياكل التنظيمية على شكل تدرُّج من الهياكل الميكانيكية إلى الهياكل العضوية نظرًا للانتقال من بيئات بسيطة ثابتة إلى بيئات معقّدة متغيّرة.<sup>(25)</sup>

إنّ **الهيكل الوظيفي** (functional structure) الموضّح في الشكل التالي من بين أقدم الهياكل التنظيمية وأكثرها استخدامًا. يُقسّم هذا الهيكل المؤسسة إلى أقسام متعدّدة وفقًا لمجالات الاختصاص مثل قسم البحث والتطوير وقسم الإنتاج وقسم المحاسبة وقسم الموارد البشرية. يُشار إلى التنظيمات الوظيفية بأنّها هياكل هرمية لأنّها خاضعة لنظام تحكُّم ذو تسلسل هرمي من أعلى إلى أسفل. تستخدم الشركات الصغيرة والناشئة والمؤسسات التي تعمل في بيئات بسيطة ثابتة هذا الهيكل، كما تستخدمه العديد من المؤسسات الحكومية الكبيرة والعديد من القطاعات في الشركات الكبيرة لمهام معيّنة.



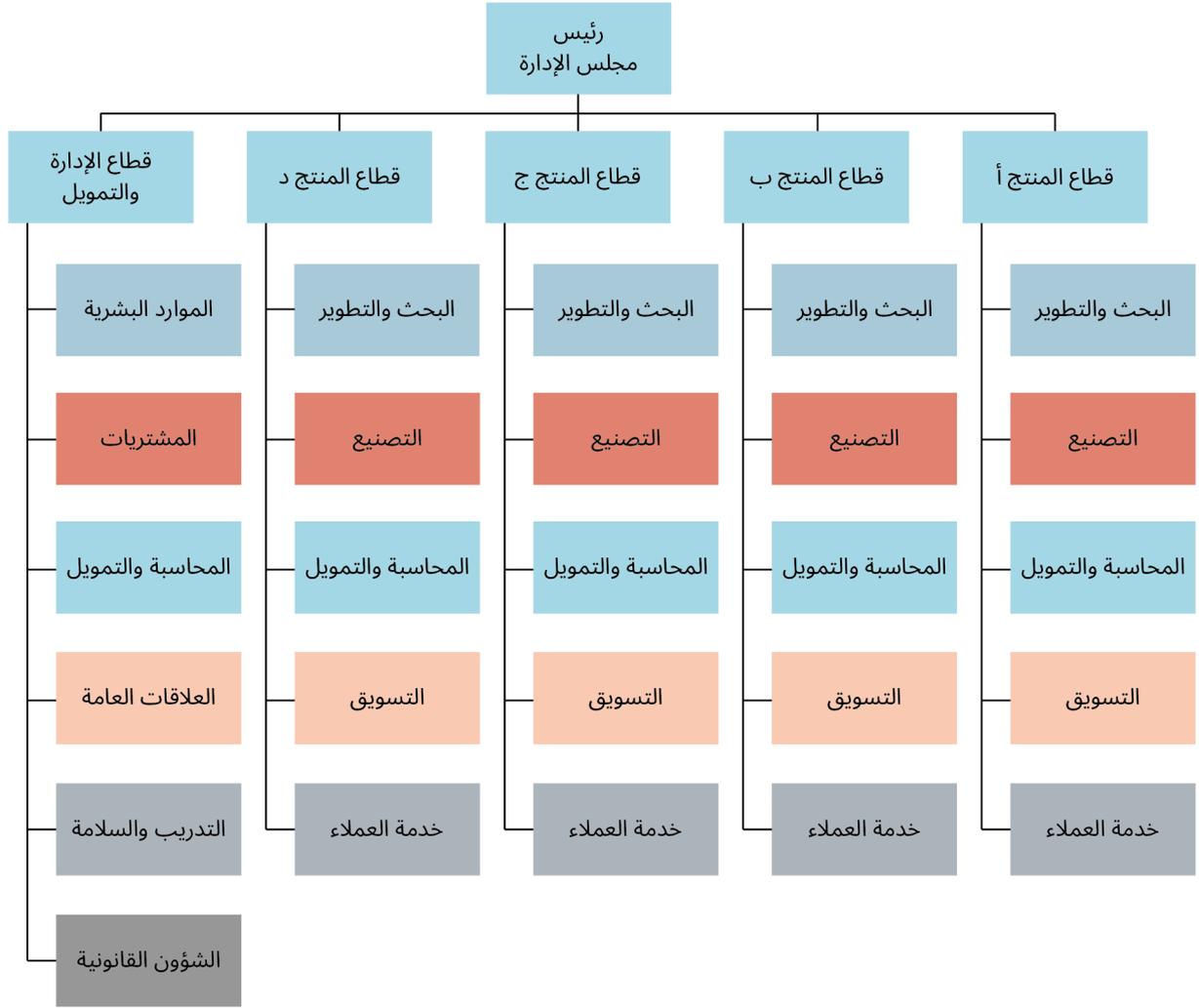
الشكل 22: الهيكل الوظيفي

يمتاز الهيكل الوظيفي بتوفير درجة كبيرة من التخصص، كما أنّ عملية تقديم التقارير من خلاله بسيطة ومباشرة بين الأقسام، ويسمح هذا الهيكل بوفورات الحجم (انخفاض تكلفة الوحدة المنتجة خلال زيادة كمية الإنتاج)، وليس من الصعب توسيع نطاق العمل مع توسع أعمال المؤسسة وازدياد حجمها. في المقابل، تتضمن سلبيات الهيكل الوظيفي انعزال الأقسام عن بعضها بعضاً لأنّها تميل إلى الانغلاق وعدم التواصل مع الأقسام الأخرى. من السلبيات أيضاً بطء عملية اتخاذ القرارات وضعف التنسيق بين الأقسام المختلفة، والتنافس على السلطة والموارد.

يوضّح الشكل التالي **الهيكل القطاعي** (divisional structure). تتجمّع في هذا الهيكل العديد من الأقسام الوظيفية تحت قطاع معيّن ويرأسها شخص محدد، ويحتوي كل قطاع على فرق عمل خاصة بالتسويق والمبيعات والمحاسبة والتصنيع والإنتاج. يمكن تقسيم قطاعات هذا الهيكل بناءً على المنتجات أو الخدمات المقدّمة أو الأسواق المستهدفة أو المناطق الجغرافية أو أي عامل آخر مرتبط بعمل الشركة. يُعدّ التقسيم بناءً على الأسواق المستهدفة مثاليًا للمؤسسات التي لديها منتجات أو خدمات خاصة بقطاعات سوق معيّنة ويكون فعّالاً بوجه خاص إذا كان لدى المؤسسة معرفة متقدّمة وخبرات متراكمة في هذه القطاعات.

تتضمن مزايا الهيكل القطاعي ما يلي:

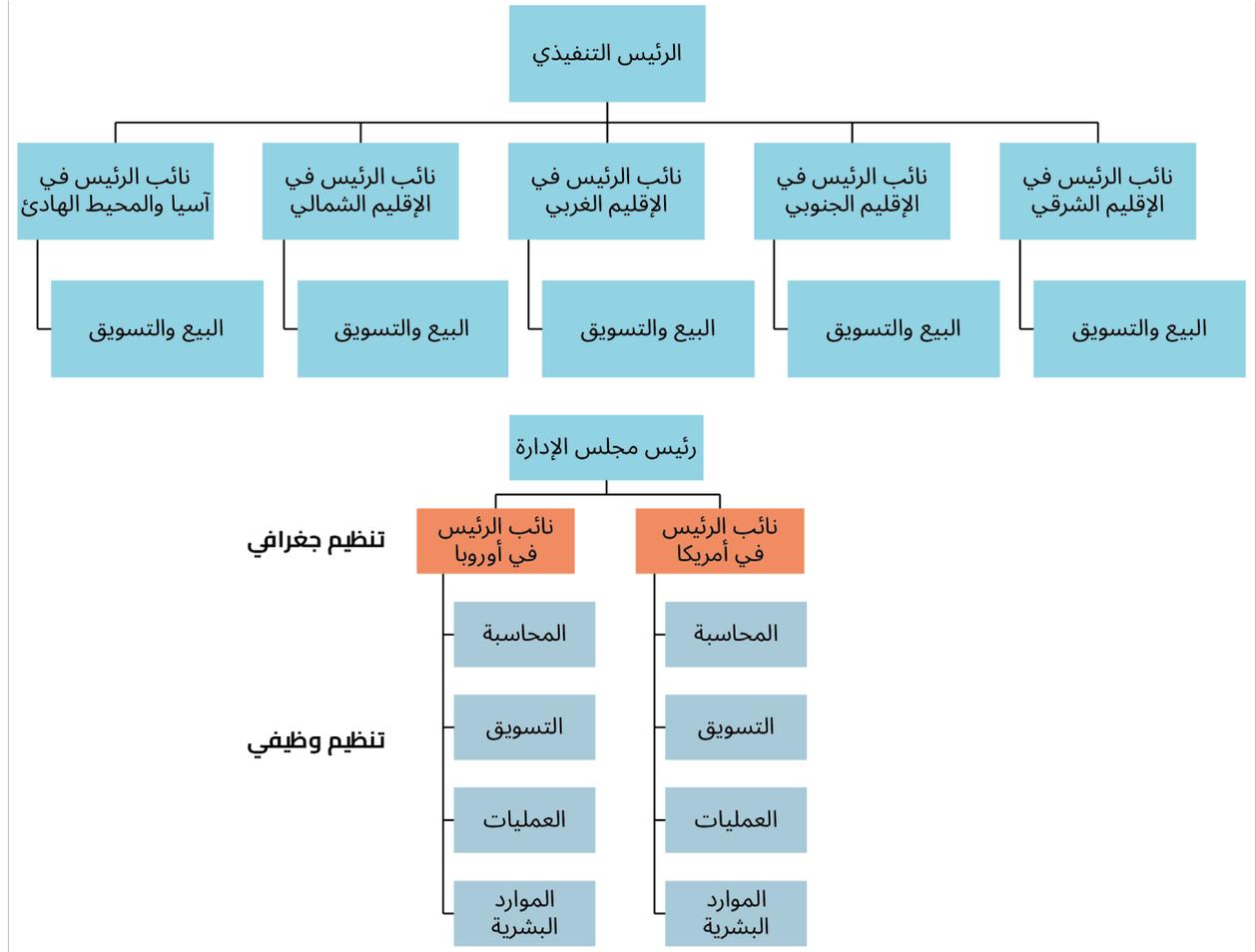
1. كل قطاع يمكنه التركيز على الأعمال والميزانية التي يديرها.
2. الجميع يمكنهم معرفة مسؤولياتهم والمهام المتوقع منهم القيام بها بسهولة.
3. التواصل مع الزبائن وتقديم الخدمات لهم يمكن أن يكون أسرع.
4. التنسيق بين المجموعات داخل القطاعات أسهل.
5. هذا الهيكل مفيد للشركات الكبيرة لأنّ عملية اتخاذ القرارات اللامركزية تعني أنّ الإدارة العامة لا يتوجّب عليها إدارة كل كبيرة وصغيرة في جميع القطاعات.



الشكل 23: الهيكل القطاعي

أما السبلات المرتبطة بالهيكل القطاعي فهي أنّ القطاعات يمكن أن تكون معزولة عن بعضها، وأنّ الأنظمة المختلفة مثل المحاسبة والتمويل والمبيعات والتسويق والتقنيات وغيرها قد تعاني من ضعف التواصل والتنسيق فيما يتعلّق برسالة المؤسسة وتوجّهاتها وقيمها، كما أنّ هناك احتمالية لحدوث عدم توافق بين الأنظمة (مثل اختلاف أسلوب المحاسبة في القطاعات المختلفة مثل قطاع المحاسبة وقطاع التسويق وقطاع التكنولوجيا... الخ) ممّا يضع ضغوطًا وعوائق أمام الأهداف والغايات الاستراتيجية للشركة.

يعدُّ **الهيكل الجغرافي** (geographic structure) من الهياكل التنظيمية الأخرى التي تهدف إلى الانتقال من آلية التنظيم الميكانيكي إلى التنظيم العضوي من أجل تقديم المنتجات والخدمات الملائمة وتلبية حاجات الزبائن بسرعة أكبر. تُحدّد التقسيمات في هذا الهيكل بناءً على أماكن تواجد الزبائن الذين تقدّم الشركة خدماتها لهم. لقد نشأ الهيكل الجغرافي نظرًا لانتساع رقعة الشركات محليًا وإقليميًا وحتى عالميًا، ويعدّ امتدادًا وتطورًا للهيكل القطاعي.



الشكل 24: الهيكل الجغرافي

يمنح التنظيم على أساس جغرافي كل وحدة جغرافية القدرة على فهم المنتجات والخدمات ودراساتها وتصميمها بالاستعانة بالمعرفة المتعلقة باحتياجات الزبائن وأذواقهم واختلافاتهم الثقافية في كل منطقة جغرافية. تشبه مزايا وعيوب الهيكل الجغرافي تلك الخاصة بالهيكل القطاعي. إنَّ الجانب السلبي الرئيسي في الهيكل التنظيمي الجغرافي هو أنَّه من السهل أن تُصبح عملية اتخاذ القرارات لا مركزية نظرًا لأنَّ القطاعات الجغرافية (التي قد تبعد مئات أو آلاف الأميال عن مقر الشركة) غالبًا ما تتمتع بقدر كبير من الاستقلالية، لذلك ينبغي على الإدارة العامة أن تحرص على التحكم والتنسيق الفعَّال بين قطاعاتها أو وحداتها الجغرافية المستقلة.

في الصورة التالية مبنى شركة IBM في الصين. اختارت شركة IBM الهيكل الجغرافي الذي كان الهدف منه أن يتعد التصميم التنظيمي عن الميكانيكية وأن يصبح أكثر عضوية من أجل تقديم المنتجات والخدمات الملائمة للزبائن بسرعة أكبر. تُحدِّد التقسيمات في هذا الهيكل بناءً على أماكن تواجد الزبائن الذين تقدِّم الشركة خدماتها لهم. لقد نشأ الهيكل الجغرافي نظرًا لأنَّ الشركات أصبحت أكثر عالمية، وبعُدَّ امتدادًا للهيكل القطاعي.



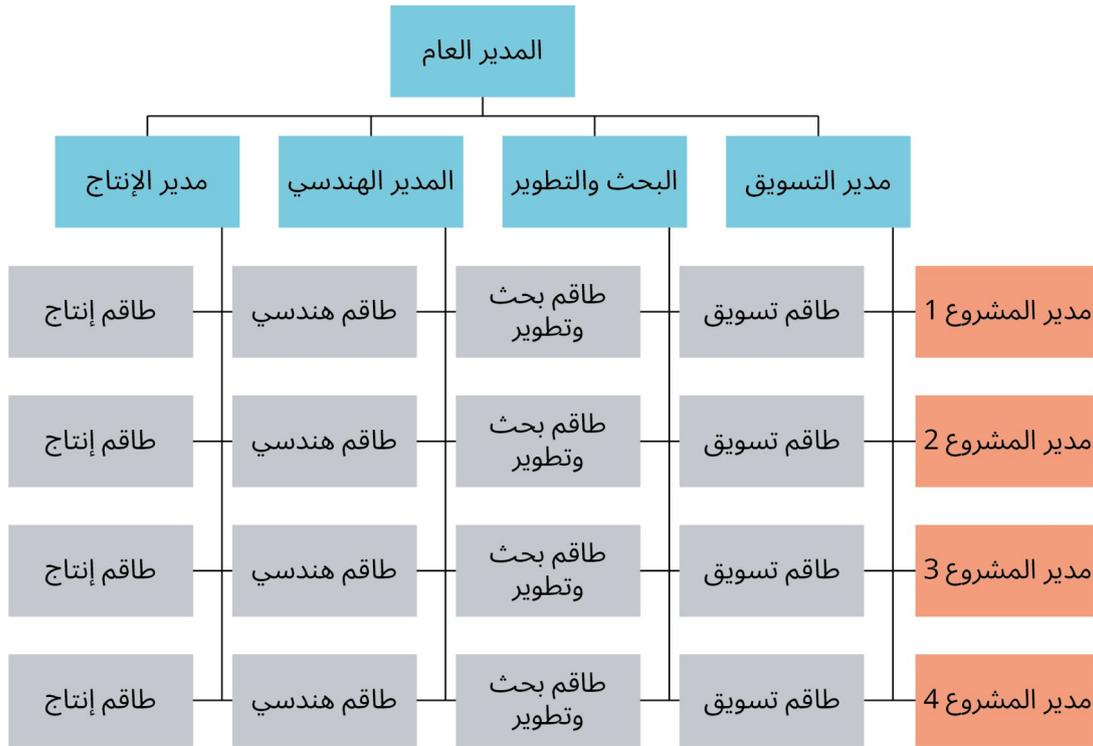
الشكل 25: مبنى شركة IBM في الصين - مصدر الصورة: حساب Cory Denton / فليكر

مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC BY 2.0)

يقترح **الهيكل المصفوفي (matrix structure)** الموضح في الشكل التالي أكثر من التنظيمات العضوية استجابةً لحالة عدم التأكد والتعقيد والمُتغيّرات المتسارعة في بيئات العمل الخارجية. لقد نشأ الهيكل المصفوفي في الواقع في ستينيات القرن العشرين عندما تعاقدت شركات الطيران الأمريكية مع الحكومة، إذ كان على هذه الشركات وضع رسوم بيانية تبين هيكلية فريق إدارة المشروع الذي سيُنقذ العقد ويبين كيفية ارتباط هذا الفريق بالهيكل الإداري العام للمؤسسة. بناءً على ذلك، كان يتوجّب على الموظفين تقديم التقارير إلى جهتين في الوقت نفسه: الحكومة وشركة الطيران.<sup>(26)</sup> أصبحت الشركات وقطاعات الأعمال الأخرى منذ ذلك الحين تتبنّى هذا الهيكل المصفوفي وتستخدمه لأنّه يوفّر المرونة ويساعد على تكامل عملية اتخاذ القرارات، سيّما في الشركات ذات التنظيمات الوظيفية.

يدمج التنظيم المصفوفي بين الهياكل التنظيمية العمودية والأفقية بواسطة فرق العمل. تقوم سلسلة القيادة في الهيكل الرأسي برئاسة الموظفين الذين يعملون في فرق تشمل مجالات وظيفية مختلفة، وهذا يؤدّي إلى التنسيق الأفقي بينها بهدف إنجاز المشاريع وتحقيق الأهداف في المدة المحدّدة. في الواقع، إنّ الهيكل المصفوفي هو الذي أدّى إلى استحداث الهيكل القائم على فرق العمل الذي يُسرّع من عملية مشاركة المعلومات ويُسهّم في التنسيق والتكامل بين المؤسسات الرسمية والمشاريع الهادفة إلى الربح.

هناك بُعدان للسلطة في هذا الهيكل كما هو موضح في الشكل التالي، إذ يخضع الموظفون لرئاسة مدير القسم الوظيفي ورئاسة مدير الفريق الذي يعمل على المشروع أو المنتج في الوقت نفسه. أحد عيوب الهيكل المصفوفي هو حالة الحيرة والصراع التي يعاني منها الموظفون نظراً لوقوعهم تحت رئاسة مديرين، إذ يحتاج الموظفون (بالإضافة إلى المديرين وقادة المشاريع) إلى امتلاك مهارات التواصل الجيّد ومهارات إدارة النزاعات والمهارات السياسية حتى يتمكّنوا من العمل بفعالية في المؤسسة.



الشكل 26: الهيكل المصفوفي

هناك أنواع مختلفة من هياكل المصفوفة، والتي تُستخدم في بيئات العمل الأكثر تعقيدًا.<sup>(27)</sup> على سبيل المثال، هناك **الفرق المصفوفية تبادلية الوظائف** والتي يرسل فيها الموظفون الذين يعملون في بنية تنظيمية معينة (التسويق مثلاً) تقريراً عن سير العمل إلى رئيس بُنية أخرى (الإنتاج مثلاً) على الرغم من أنه ليس مشرفهم أو رئيسهم الرسمي. هناك أيضاً **الفرق المصفوفية الوظيفية** والتي ينسّق فيها الموظفون الذين يعملون في فريق واحد (فريق المشروع رقم 1 مثلاً) مع فريق داخلي آخر (فريق المشروع رقم 2 مثلاً) بنفس مجال التخصص (التسويق على سبيل المثال) وقد يعملون أيضاً مع فرق أخرى بمجال آخر (مثل فرق الإنتاج) من أجل وضع وتحقيق هدف مشترك قصير المدى.

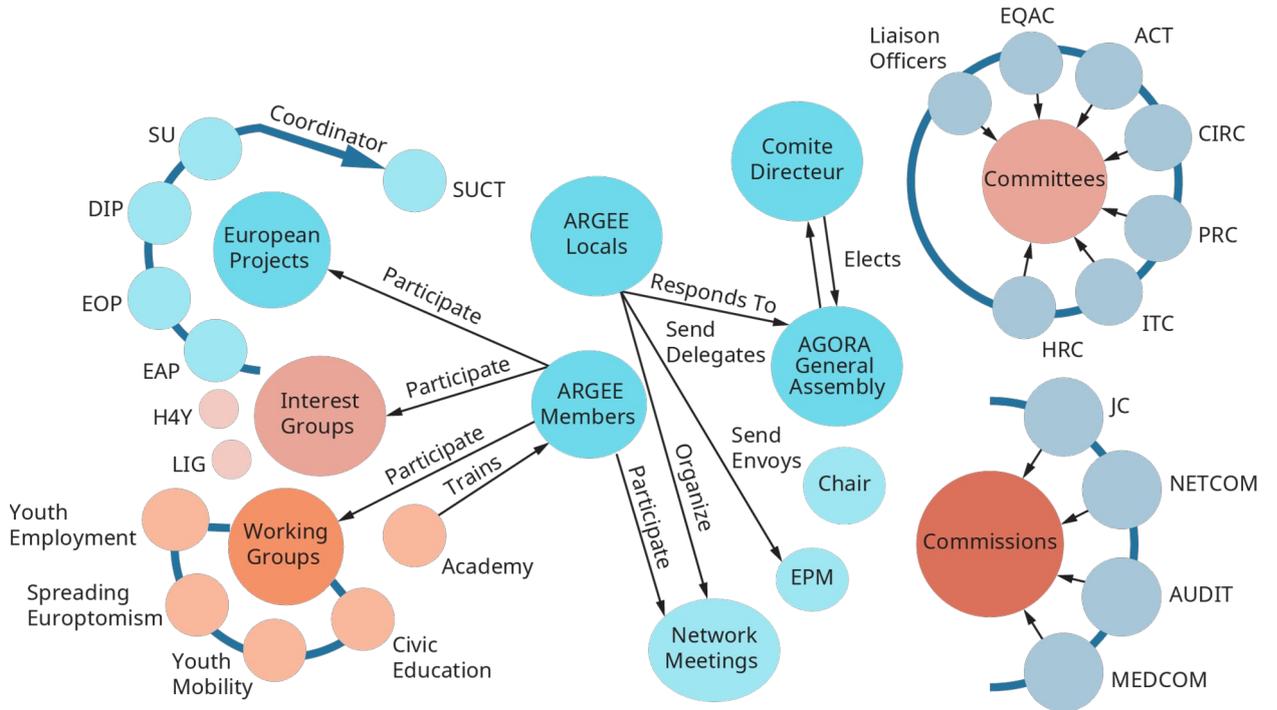
هناك أيضاً **الفرق المصفوفية العالمية** التي تتكوّن من موظفين من مناطق وبلدان وثقافات مختلفة يجتمعون لتحقيق هدف قصير المدى مرتبط بمشروع أو زبون معيّن. تُعدّ أنواع الفرق المصفوفية التي ذكرناها من البنى الأساسية والتي تتطور وتنمو باستمرار في المؤسسات ذات التنظيمات الأفقية التي تتجاوز المناطق الجغرافية والزمنية والمهارات وهياكل السلطة التقليدية لتلبية احتياجات ومتطلبات الزبائن والشركات.

يجب على أعضاء المؤسسة في الهيكل المصفوفي أن يتعلّموا كيف يتعاونون مع زملائهم عبر المسافات والثقافات والحواجز الأخرى. غالبًا ما يعاني أعضاء الفريق في الهيكل المصفوفي من مشكلة انقسام الولاء بين قائد الفريق الذي يعملون فيه والرئيس الوظيفي لهم، وفي هذه الحالة يكون لديهم أهداف خاصة بالفريق وأهداف وظيفية تتنافس من أجل الحصول على وقتهم واهتمامهم، كما أنّ لديهم عدة رؤساء وغالبًا ما يعملون في أكثر من فريق في الوقت نفسه.

بالنسبة لبعض أعضاء الفريق، قد تكون تلك المرة الأولى التي يكونون فيها مسؤولين عن نتائج تتعدى تحقيق أهدافهم الوظيفية التي وُظفوا لأجلها فقط. يستمتع بعض الأفراد بهذه المساحة والمسؤولية الزائدة اللتين يوفّرهما الهيكل المصفوفي، في حين يشعر آخرون بثقل المسؤولية وأنّ الأمور خارج نطاق سيطرتهم وقدرتهم. ينبغي على الأفراد أن يقللوا من تركيزهم على الهيكلية ويزيدوا من تركيزهم على السلوكيات لكي يتمكنوا من النجاح في هذه الأنواع من الهياكل التنظيمية الأفقية.<sup>(28)</sup>

هيكل فرق العمل المتشابكة (Networked team structures) هو نوع آخر من أنواع التنظيمات الأفقية، وهذه الفرق أقل رسمية وأكثر مرونة من فرق العمل في الهيكل المصفوفي. للشبكات خاصيتان بارزتان هما: التجمّع وطول المسار. يشير التجمّع (clustering) إلى درجة احتواء الشبكة على مجموعات متماسكة من النقاط داخل الشبكة نفسها، في حين أنّ طول المسار هو مقدار المسافة التي تُقاس بمتوسط عدد الروابط التي تربط أي نقطتين داخل الشبكة.<sup>(29)</sup>

يتشكّل هيكل فرق العمل المتشابكة تلقائيًا بعد تعيين الفرق لإنجاز مهمة معيّنة، فمثلًا قد يحتاج أعضاء الفريق مساعدة أفرادٍ من مجموعات أخرى يتعاونون معهم لتحقيق الرؤية أو الرسالة أو لحل المشكلات أو استغلال الفرص التي تصادفهم، فهذا التعاون الذي ينشأ بين هذه الفرق ذات الأصول التنظيمية المختلفة تشكّل بمجملها تنظيمًا متشابكًا، وذلك طبعًا في حال لم تمنع أو تعيق المؤسسات أو القادة هذا التعاون.



الشكل 27: هيكل فرق العمل المتشابكة

ليس هناك تصوّر نموذجي لهيكل فرق العمل المتشابكة، إذ تحدّد الشركات المختلفة شكل فرق العمل بصورة مبدئية من أجل حل المشكلات والعثور على الفرص واكتشاف الموارد اللازمة. بمعنى آخر، إنّ التنظيم المتشابك (أو التشابكي) هو جزء من المؤسسة ولكنه يقوم على ظهور ارتباطات (تشابكات) غير رسمية بين فرق المؤسسة نفسها لإنجاز هدف معين قد يكون من الصعب تحقيقه في حالة التنظيم الرسمي للمؤسسة (مثلًا قد

يحتاج فريق التسويق مساعدة فريق الإنتاج في مهمة تسويقية معيّنة خاصة به، فنشوء هذا التشابك المؤقت بين هذين الفريقين يُدعى تنظيمًا تشابكيًا غير وظيفي أو غير رسمي، ويدلُّ ذلك على أنَّ الهيكل التنظيمي التشابكي يركّز على العلاقات والشبكات وفرق العمل والمجموعات والمجتمعات بدلًا من التركيز على التسلسل الإداري.<sup>(30)</sup> يمثّل الشكل السابق رسمًا توضيحيًا مقترحًا لهذا الهيكل.

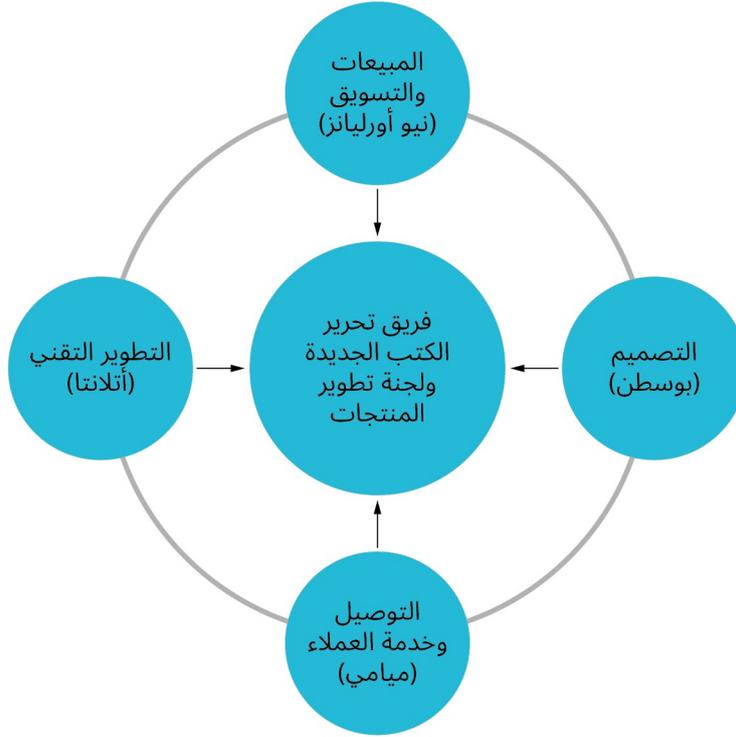
أشار استطلاع Global Human Capital Trends لعام 2017 إلى أنَّ المؤسسات لا تزال تتحوّل من الهياكل الرأسية إلى الهياكل العضوية، وأنّه يجري تطوير التنظيمات القائمة على الشبكات لتلائم الشركات الكبيرة التي تتطلّب نطاق وصول أكبر وردودًا أسرع على الزبائن. تبيّن الدراسات أنَّ الوقت الذي نمضيه مع أشخاص قريبين من مكاتبنا أكبر بعشرة أضعاف من الوقت الذي نمضيه مع الأشخاص الذين يبعدون عنا أكثر من 50 مترًا. إنَّ مستقبل المؤسسات سيكون ضمن إطار شبكات مترابطة من فرق العمل.<sup>(31)</sup>

إنَّ مزايا هيكل فرق العمل المتشابكة مشابهة لمزايا التنظيمات العضوية الأفقية والمصفوفية التي ذكرناها سابقًا، في حين أنَّ نقاط ضعف هذا الهيكل تتضمن ما يلي:

- الحاجة إلى إنشاء خطوط اتصال واضحة لإسناد مهام المشروع للموظفين وإعلامهم بالمواعيد النهائية.
- ضرورة الاعتماد على التكنولوجيا خاصة اتصالات الإنترنت وخطوط الهاتف، إذ قد تحدث تأخيرات في عملية الاتصال نتيجة تعطل الحواسيب وأخطاء الشبكة ومشكلاتها، بالإضافة إلى أنّه قد يكون من الصعب مشاركة المعلومات الإلكترونية خارج حدود الدولة.
- قد يؤدّي عدم وجود مكان مركزي على أرض الواقع يعمل فيه جميع الموظفين أو يلتقون فيه من حين لآخر لإجراء الاجتماعات ومراجعة النتائج إلى حدوث الأخطاء واضطراب العلاقات وتناقص الإنجازات التي يتم تسليمها في الموعد المحدّد.<sup>(32)</sup>

لقد نشأ **الهيكل الافتراضي** (virtual structure) في التسعينيات من القرن العشرين استجابةً للحاجة إلى المزيد من المرونة، والمهام التي تتطلّب حلولًا مباشرة، وتقليل القيود الجغرافية، وسهولة الوصول إلى الخبرات المنتشرة حول العالم.<sup>(33)</sup> يعتمد الهيكل الافتراضي على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وهو موضّح في الشكل التالي.

يختلف هذا الهيكل التنظيمي عن هيكل فرق العمل المتشابكة في أنَّ المقر الرئيسي قد يكون المقر الثابت الوحيد للمؤسسة. عدا ذلك؛ فإنَّ المؤسسات التي تتبنى هيكل التنظيم الافتراضي ليس لها حدود. من الأمثلة على الشركات التي تستخدم هذا الهيكل: شركة أوبر، وشركة Airbnb، وشركة ريبوك، وشركة نايك، وشركة بوما، وشركة ديل. تستخدم المؤسسات أشكال مختلفة من الهياكل الافتراضية لمراكز الاتصال وغيرها من المهام والمناصب والمشاريع التي تُنفَّذ بالاستعانة بمصادر خارجية.



الشكل 28: الهيكل الافتراضي

يختلف هذا الهيكل التنظيمي عن هيكل فرق العمل المتشابهة في أنّ المقر الرئيسي قد يكون المقر الثابت الوحيد للمؤسسة. عدا ذلك؛ فإنّ المؤسسات التي تتبنى هيكل التنظيم الافتراضي ليس لها حدود. من الأمثلة على الشركات التي تستخدم هذا الهيكل: شركة أوبر، وشركة Airbnb، وشركة ريبوك، وشركة نايك، وشركة بوما، وشركة ديل. تستخدم المؤسسات أشكال مختلفة من الهياكل الافتراضية لمراكز الاتصال وغيرها من المهام والمناصب والمشاريع التي تُنفَّذ بالاستعانة بمصادر خارجية.

تتضمن مزايا الهياكل التنظيمية الافتراضية: التوفير في التكاليف، وسرعة الرد على العملاء، والوصول لقوى عاملة متنوعة لا تتقيّد بنظام العمل لثمانى ساعات، وتقليل التأثيرات الضارّة بالبيئة. على سبيل المثال، منعت سياسات العمل عن بعد الخاصة بشركة ديل وشركة أتنا للرعاية الصحية وشركة زيروكس انبعاث 95,294 طن متري من الغازات الدفيئة في العام الماضي وهو يعادل إيقاف 20,000 مركبة ركّاب عن العمل.<sup>(34)</sup> في المقابل، تتضمن سلبيات هذا الهيكل: العزلة الاجتماعية للموظفين الذين يعملون عبر الإنترنت، واحتمالية ضعف الثقة بين الموظفين والشركة وبين الموظفين أنفسهم عندما تكون عمليات التواصل محدودة، وقلّة التعاون بين الموظفين ومسؤولي المؤسسة نظرًا لقلّة التفاعل الاجتماعي فيما بينهم.



الشكل 29: الشركات التي تتبنى نظام الاقتصاد التشاركي مثل شركة Airbnb وشركة أوبر قد زادت المنافسة  
مصدر الصورة: Grid Engine / فليكر/ مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC BY 2.0)

إنَّ تكنولوجيا المعلومات ووسائل التواصل الاجتماعي التي تعمل بواسطة الإنترنت والتي تستخدمها الشركات التي تتبنى نظام الاقتصاد التشاركي مثل شركة Airbnb وشركة أوبر قد زادت المنافسة وجعلتها ذات طابع ديمقراطي في العديد من المجالات مثل سيارات الأجرة و تأجير الأملاك العقارية والخدمات الفندقية. سنتحدث في القسم التالي من هذا الفصل عن الأبعاد الداخلية المكّملة لهيكل المؤسسة والتي تتأثر بيئة العمل الخارجية وتؤثر عليها.

### اختبار مدى الفهم

1. لماذا هناك بعدان للسلطة في الهيكل المصفوفي؟
2. كيف يزيد الهيكل المصفوفي من الصراع على السلطة أو يقلل من المساءلة؟
3. ما هي مزايا وعيوب الهيكل الافتراضي؟

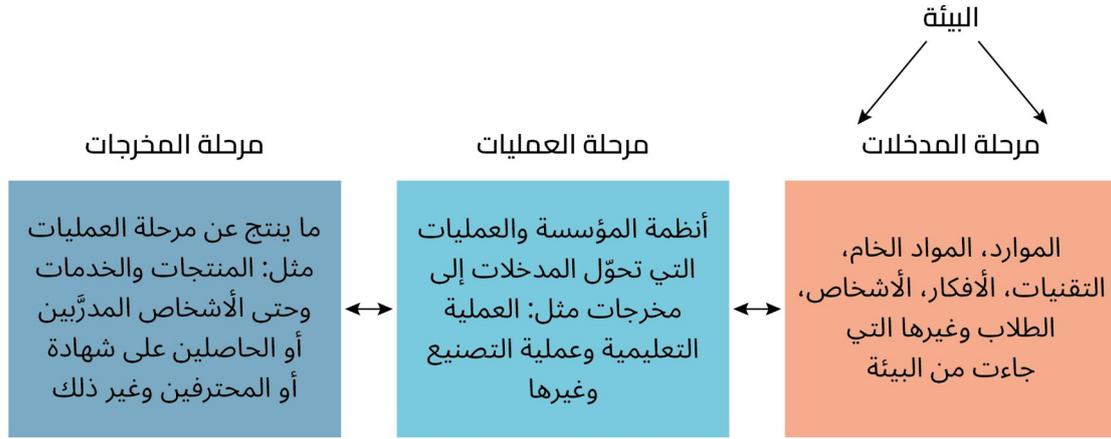
## 4.5 التنظيم الداخلي للمؤسسة وبيئات العمل الخارجية

**كيف تنظّم المؤسسة بيئتها الداخلية لكي تستطيع مواجهة تهديدات السوق الخارجية واقتناص الفرص؟**

سنتعرّف إلى نظرية الأنظمة المفتوحة التي وضعها دانيال كاتز وروبرت خان<sup>(35)</sup> ولودفيج فون بيرتالانفي<sup>(36)</sup> كمرحلة أولية لفهم كيف تتفاعل التنظيمات الداخلية للمؤسسات مع بيئات العمل الخارجية.

يوضّح الشكل التالي كيف أنّ هذه النظرية تنظر إلى المؤسسات باعتبارها أنظمة مفتوحة تستقبل خلال "مرحلة المدخلات" الموارد من البيئة بعدة أشكال بناءً على طبيعة المؤسسة ومجال عملها. من الأمثلة على هذه الموارد والمدخلات: المعلومات والمواد الخام وحتى الطلاب الملتحقين بالجامعة. تعالج الأنظمة الداخلية

للمؤسسة المدخلات وتحولها إلى صورة أخرى خلال "مرحلة العمليات" ثم تنقلها إلى البيئة الخارجية خلال "مرحلة المخرجات" على هيئة منتجات أو خدمات أو خريجين أو غيرها.



الشكل 30: نموذج الأنظمة المفتوحة في المؤسسات

إنَّ نموذج الأنظمة المفتوحة بمثابة حلقة مفرغة، تستقبل الموارد من البيئة وتعالجها وتحولها إلى مخرجات تعود إلى البيئة، ويفسّر هذا النموذج بقاء وازدهار المؤسسات التي تركّز على الأهداف بعيدة المدى.

تصنّف هذه النظرية المؤسسات إلى أنظمة مفتوحة وأنظمة مغلقة تبعاً إلى طبيعة استجابة المؤسسة للبيئة المحيطة بها. الأنظمة المغلقة أقل استجابة لإمكانيات وموارد البيئة، في حين أنّ الأنظمة المفتوحة أكثر استجابة وتكيّفًا مع التغيّرات البيئية. على سبيل المثال، كانت كبرى الشركات الأمريكية لتصنيع السيارات (فورد، وجنرال موتورز، وكرايسلر) أثناء الثمانينيات من القرن العشرين واقعة تحت ضغوط بسبب المبيعات التي حققتها شركات تصنيع السيارات اليابانية الناجحة، إذ شهدت الشركات الأمريكية تراجعاً في المبيعات وإغلاقاً للمصانع وتسريحاً للموظفين نتيجة المنافسة اليابانية الشرسة.

يبدو أنّ شركات تصنيع السيارات الأمريكية في وقتها قد غدت مغلقة أو أقل استجابةً للتغيّرات الراجعة في مجال صناعة السيارات أثناء تلك الفترة وغير مستعدة لتغيير عمليات التصنيع الخاصة بها. على نحو مماثل، كان نموذج عمل شركة أمازون وما زال يدفع تجار التجزئة إلى الابتكار وتغيير عملياتهم وممارساتهم لكي يتمكنوا من المنافسة في هذا العصر الرقمي.

لا تستجيب المؤسسات للبيئات الخارجية من خلال هياكلها التنظيمية فحسب، ولكن تستجيب أيضاً من خلال المجالات والأبعاد والإمكانات الداخلية التي تختارها. إنّ المؤسسات تُعرّف نفسها وتخصّصها عن طريق تحديد **مجالها** في البيئة (أي تحديد القطاع أو الميدان الذي سوف تستخدم فيه التقنيات والمنتجات والخدمات لكي تنافس). من أهم هذه المجالات: التسويق والتكنولوجيا والإدارة الحكومية والموارد المالية والموارد البشرية.

أصبحت العديد من المجالات التي كانت تُعدّ ثابتة فيما مضى أكثر تعقيداً وتغيّراً مثل: مجالات الألعاب والمرافق العامة والتعليم العالي. فمثلاً، أصبح مجال التعليم العالي الذي كان ثابتاً إلى حدٍ ما في الماضي أكثر تعقيداً نتيجة ظهور المؤسسات التعليمية الربحية والدورات الهائلة المفتوحة عبر الإنترنت (MOOCs) وغيرها

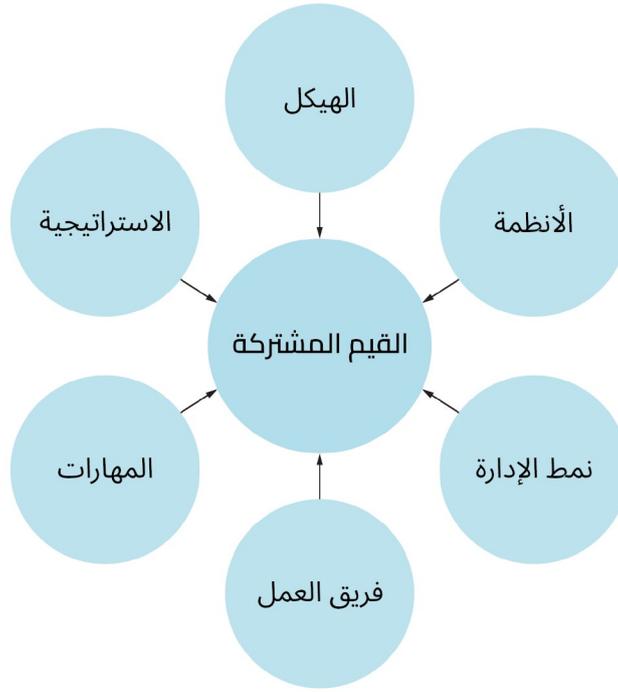
من برامج الحصول على شهادات أو درجات علمية خارج نطاق المؤسسات التقليدية الخاصة. بالإضافة إلى ذلك، أحدثت الشركات التي تتبني النظام الاقتصاد التشاركي مثل شركة أوبر وشركة Airbnb تغييرات في مجالات المواصلات والفندقة. كما أدى ظهور نماذج العمل التي تستخدم الهواتف المحمولة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها إلى إزالة طبقة الإدارة الوسطى من الهياكل التنظيمية التقليدية.

يجب على أصحاب العمل والقادة تنظيم الأبعاد الداخلية للمجال الذي يعملون فيه لكي يستطيعوا المنافسة في الأسواق التي يستهدفونها. على سبيل المثال، يستخدم أصحاب العمل والقيادة العليا التسلسل الهرمي للسلطة لوضع قرارات استراتيجية ومؤسسية، كما يتوجّب على المديرين توفير ما يلزم من تقنيات وتدريب ومحاسبة وقانون ومصادر البنية التحتية الأخرى. بالإضافة إلى أنّ ثقافات المؤسسات هي التي تحدّد المبادئ والعلاقات والممارسات القانونية والأخلاقية وسمعتها.



الشكل 31: الأبعاد الداخلية للمؤسسة

يبين الشكل السابق الأبعاد الداخلية للمؤسسة، وتتضمن هذه الأبعاد والأنظمة كلاً من القيادة والاستراتيجية والثقافة والإدارة والأهداف والتسويق والعمليات والهيكل، كما أنّ التنظيمات غير الرسمية تتضمن العلاقات والمبادئ والسياسات. هناك أبعاد داخلية أخرى غير مذكورة في الشكل مثل البحث والتطوير، والمحاسبة والتمويل، والإنتاج، والموارد البشرية.



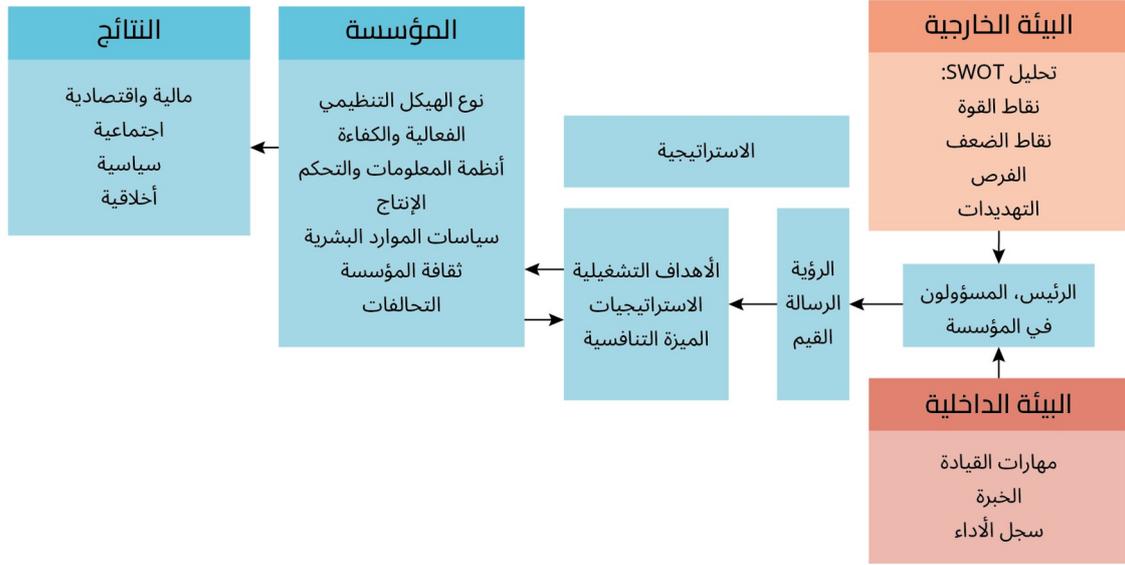
الشكل 32: نموذج ماكينزي

من التصورات الشائعة أيضًا للأبعاد الداخلية للمؤسسة **نموذج ماكينزي** (McKinsey 7-S model) الموضح في الشكل السابق. ويمكننا أن نرى من الشكل أنَّ الاستراتيجية والهيكل والأنظمة والمهارات وفريق العمل ونمط الإدارة تدور حول القيم المشتركة (أو الثقافة) في المؤسسة وترتبط بها ارتباطًا وثيقًا.

هناك نموذج موحد وضعه آري لوين وكارول ستيفنز<sup>(37)</sup> يبيّن تكامل الأبعاد الداخلية للمؤسسة وكيف تعمل هذه الأبعاد لكي تتلاءم مع بيئة العمل الخارجية، وهذا النموذج موضح في الشكل التالي. تجدر الإشارة إلى أنَّ الرؤساء التنفيذيين وذوي المناصب العليا في المؤسسة هم الذين يقيّمون ويدرسون بيئة العمل الخارجية لتحديد الموارد والمتغيرات الحساسة قبل استخدام تحليل SWOT (تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات) ليتحققوا من مجال وتوجه المؤسسة أو يعدّلوا عليه ثمَّ يحدّدوا الرؤية والرسالة والأهداف والاستراتيجيات لها. بعد وضع أهداف المؤسسة واستراتيجياتها يمكن تحديد ثقافتها وهيكلها وأنظمتها وسياساتها (الموارد البشرية، والتقنيات، والمحاسبة والتمويل، وغيرها).

بعد أن يحدّد الرؤساء التنفيذيون وقادة المستوى الأعلى الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة العمل الخارجية، فإنّهم يحدّدون مجال المؤسسة وغايتها، إلى جانب الاستراتيجيات والإمكانيات التنظيمية والموارد وأنظمة الإدارة التي ستدعم ونهّي وصول المؤسسة إلى تلك الغاية.<sup>(38)</sup> على سبيل المثال، نجحت شركة مكدونالدز في تكييف ومطابقة الشركة وأهدافها مع بيئات لعمل العالمية التي تقدم الشركة خدماتها فيها، ويبلغ حجم زبائنها 1% من تعداد سكان العالم -أكثر من 70 مليون زبون- وتقدّم خدماتها لهم يوميًا في جميع بلدان العالم تقريبًا.

إنَّ الهدف الجوهري والرئيسي الذي ساهم في هذا الاتساق والتوازن الداخلي المميّز في بنية وهيكلية شركة ماكدونالدز هو "الاهتمام الشديد بتصميم وإدارة العمليات القابلة للتطوير والإجراءات وثقافة العمل التي تُؤدّي إلى بيع منتجات بسيطة و متميّزة وقياسية على مستوى العالم بأحجام وكميات وأسعار معقولة ومدرّوسة ومُتوقّعة."<sup>(39)</sup> سوف نتحدث عن المزيد من التفاصيل المتعلقة بتحليل SWOT في الفصل الثامن.



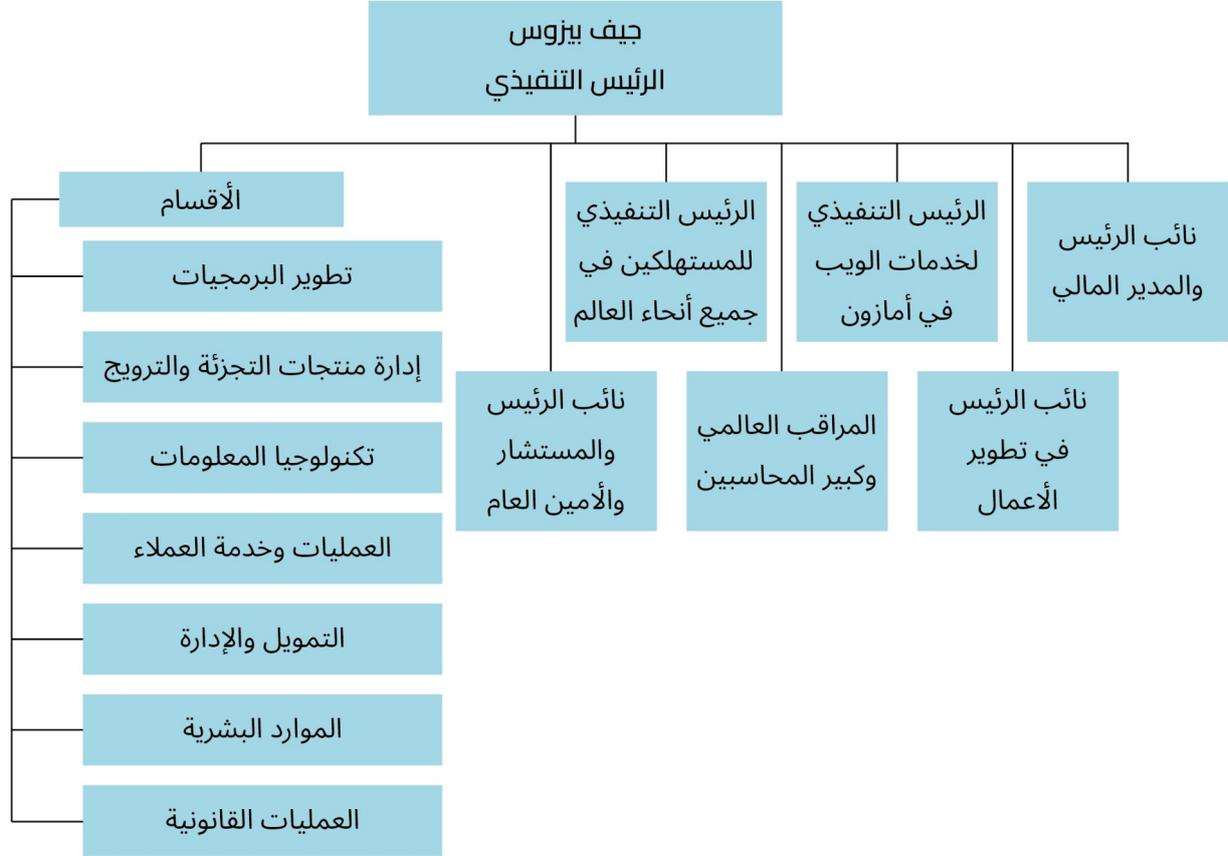
الشكل 33: العلاقة بين الأبعاد الداخلية للمؤسسة وبيئة العمل الخارجية

في الواقع، لا يكون الحفاظ على الانسجام الكامل بين التنظيم الداخلي للمؤسسة وبيئة العمل الخارجية بصورة دائمة؛ بل إنَّ الشركات والمؤسسات تغيّر قياداتها واستراتيجياتها وهيكلتها وأنظمتها باستمرار لكي تستطيع مواكبة المنافسة وتقلّبات السوق وتلبية احتياجات ومتطلّبات الزبائن والمستهلكين. شركة أمازون خير مثال على ذلك فهي أيضًا تستمر في التغيّر والتطوّر والتوسّع، إذ تدلُّ رسالتها الواضحة المنشورة على موقعها الإلكتروني على أنّ التغيير مطلبٌ مستمر: "رؤيتنا هي أن نكون أكثر شركة على سطح الأرض تهتم بالزبائن وأن نبني مكانًا يستطيع الناس المجيء إليه ليروا ويكتشفوا أي شيء قد يرغبون في شرائه عبر الإنترنت".



الشكل 34: عمليات شركة ماكدونالدز- مصدر الصورة: والتر ليم / فليكر / مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC BY 2.0)

الصورة السابقة عن عمليات شركة ماكدونالدز: إنَّ الهدف التشغيلي الرئيسي لشركة ماكدونالدز الداعم لاتساقها الداخلي هو "الاهتمام الشديد بتصميم وإدارة العمليات القابلة للتطوير والإجراءات وثقافة العمل التي تؤدِّي إلى بيع منتجات بسيطة و متميِّزة وقياسية على مستوى العالم بأحجام وكميات وأسعار معقولة." توَّضح الصورة وسيلة يستطيع الموظفون بواسطتها تذكُّر مقدار الوقت الذي يمكن خلاله الاحتفاظ بمكوّنات معينة قبل أن تنتهي فترة صلاحيتها.



الشكل 35: الهيكل التنظيمي لشركة أمازون

لشركة أمازون هيكل تنظيمي وظيفي يركّز على الوظائف والمهام في العمل لكي يحدّد التفاعلات بين أجزاء الشركة المختلفة. إنَّ أفضل وصف لهيكل شركة أمازون هو أنّه عبارة عن مجموعات عالميّة وظيفية (وهي الصفة الأبرز في الشركة)، ذو تسلسل هرمي عالمي وقطاعات جغرافية، كما هو موضَّح في الشكل التالي. يبدو أنّ هذا الهيكل يلائم حجم شركة أمازون، ويتكوّن من سبع أقسام من ضمنها تكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية والعمليات القانونية، بالإضافة إلى رؤساء الأقسام، جميعها تحت إدارة الرئيس التنفيذي لشركة أمازون مباشرة.

يتكوّن فريق الإدارة العليا من رئيسين تنفيذيين وثلاث نواب للرئيس ومراقب عالمي مسؤول عن العديد من الجوانب الحساسة والتقارير العالمية التي تصل إلى المدير التنفيذي لأمازون، جيف بيزوس.<sup>(40)</sup> الهدف الاستراتيجي الكامن وراء هذا الهيكل التنظيمي هو تسهيل عمل الموقع الإلكتروني لشركة أمازون وتسهيل إدارة عمليات التجارة الإلكترونية في الشركة بأكملها.<sup>(41)</sup>

هناك جانب سلبي لمثل هذا النوع من الهياكل التنظيمية التي تستخدمها شركة أمازون وغيرها من الشركات وهي أنّ مرونتها واستجابتها محدودة على الرغم من النمو المطّرد لها، إذ أنّ سيادة التنظيم المتمثل بالمجموعات العالمية الوظيفية وبالتسلسل الإداري الهرمي العالمي يقلل من قدرة شركة أمازون على الاستجابة السريعة للقضايا والمشكلات الجديدة التي تواجهها التجارة الإلكترونية.<sup>(42)</sup> لكن يبقى عامل النجاح الأبرز لشركة أمازون هو رئيسها التنفيذي جيف بيزوس، ببراعته ورؤيته وبصيرته وقدرته على الحفاظ على المزايا التنافسية للشركة وتوسيع نطاقها. يثمن زبائن شركة أمازون العوامل والمعايير التي تدفعهم إلى الشراء، والتي تتضمن السعر المناسب والتوصيل السريع والخدمة الموثوقة. يختار المستهلكون شركة أمازون لأنها أفضل من منافسيها في تحقيقها لتلك المعايير.<sup>(43)</sup>

### اختبار مدى الفهم

1. اذكر أنواع الهياكل التنظيمية الرئيسية الست.

2. اشرح نموذج ماكينزي.

## 4.6 ثقافة المؤسسة

### يُن كيف يمكن تحديد مدى ملائمة ثقافة المؤسسة لبيئة العمل الخارجية.

تعُدّ الثقافة التنظيمية أحد أهم الأبعاد الداخلية التي تحدّد **مدى فعالية المؤسسة**، وقد قال المستشار الإداري بيتر دراكر ذات مرة: "الثقافة تَأْكُل الاستراتيجية على الإفطار"<sup>(44)</sup>، وما كان يعنيه هو أنّ ثقافة المؤسسة أكثر تأثيرًا من الاستراتيجية من ناحية تحفيز معتقدات الموظفين وسلوكياتهم وعلاقاتهم وطريقة عملهم، وذلك لأنّ الثقافة تستند إلى القيم. على الرغم من أن الاستراتيجية والأبعاد الداخلية الأخرى للمؤسسة مهمة للغاية، إلّا أنّ ثقافة المؤسسة تخدم غرضين جوهريين هما:

1. تساعد الثقافة المؤسسة على التكيّف مع بيئة العمل الخارجية المحيطة بها عن طريق تبني القيم الصحيحة للاستجابة للفرص والتهديدات الخارجية.

2. تخلق الثقافة وحدة داخلية في المؤسسة عن طريق جمع الأعضاء معًا لكي يعملوا بتعاون أكبر لتحقيق الأهداف المشتركة.<sup>(45)</sup>

تمثّل الثقافة هوية المؤسسة وهي بمثابة الغراء الذي يربط المؤسسة ببعضها. تجدر الإشارة إلى أنّ ثقافة المؤسسة عادة ما تتشكّل وتتأثر بشكل كبير بالمؤسس أو الإدارة العليا، إذ أنّ الرؤية والقيم والرسالة الخاصة بهؤلاء الأفراد تحدّد المنهج في أعلى الهرم الإداري، وذلك ينعكس على الأخلاق والأسس القانونية ويشكّل نموذجًا لطريقة عمل المسؤولين والموظفين الآخرين وكيفية تصوّرهم. يُعدّ نموذج القيم المتنافسة (Competing

المحيط بها. (Values Framework) من النماذج المستخدمة لدراسة مدى ملائمة المؤسسة وثقافتها لبيئات وظروف العمل

يعدُّ **نموذج القيم المتنافسة** أحد أشهر النماذج المجزّبة في تحديد مدى فعالية ثقافة المؤسسة والتأكد ما إذا كانت ملائمة لبيئة العمل الخارجية. لقد خضع نموذج القيم المتنافسة (الموضّح في الشكل التالي) للتجربة على مدى 30 عامًا، وقد وُجد أنّ معايير الفعالية التي يقترحها هذا النموذج أثّرت بشكل إيجابي على مدى ملائمة ثقافة المؤسسة مع عناصر وخصائص بيئة العمل الخارجية المحيطة بها.<sup>(46)</sup>

### نموذج القيم المتنافسة كاميرون وكوين 1999 المرونة

التركيز الداخلي	<b>ثقافة العشيّرة</b> علاقات ودية التوجيه التنمية البشرية المشاركة	<b>ثقافة الأدهقراطية</b> الإبداع الريادة خوض المجازفات قيم الابتكار	التركيز الخارجي
	<b>ثقافة الهرمية</b> التنظيم الرقابة التنسيق الكفاءة	<b>ثقافة السوق</b> التركيز على النتائج المنافسة تحقيق الأهداف الإنجاز	
الثبات والسيطرة			

الشكل 36: نموذج القيم المتنافسة (مقتبس من كتاب "Diagnosing and Changing Organizational Culture".

تأليف: كيم كاميرون وروبرت كوين، 1999. الناشر: أدبسون-ويسلي)

يحدّد المحوران العموديان المتقابلان -محور التركيز الخارجي ومحور التركيز الداخلي- ما إذا كانت ثقافة الشركة يجب أن تميل إلى التوجّه الخارجي أم الداخلي، في حين يحدّد المحوران الأفقيان الآخران -محور المرونة ومحور الثبات والسيطرة- ما إذا كانت ثقافة المؤسسة مناسبة أكثر لبيئة العمل الثابتة الواقعة ضمن نطاق السيطرة أم أنّها ستكون أكثر فاعليّة في بيئة العمل المرنة ذات الوتيرة السريعة. ينتج عن تقاطع هذه المحاور أربعة أنواع من الثقافات -كما هو موضّح في الشكل السابق- وهي:

1. **ثقافة الأدهقراطية (Adhocracy Culture):** هي ثقافة ديناميكية إبداعية تصبُّ اهتمامها على بيئة العمل الخارجية والمرونة في التكيف مع المتغيّرات.

2. **ثقافة العشيرة (Clan Culture):** هي ثقافة تركز على الأشخاص والعلاقات الودية بينهم، وتصبُّ اهتمامها على بيئة العمل الداخلية والمرونة في التكيف مع المتغيّرات.

3. **الثقافة الهرمية (Hierarchy Culture):** هي ثقافة تركز على العمليات والتنظيمات، وتصبُّ اهتمامها على بيئة العمل الداخلية والحفاظ على استقرار المؤسسة وثباتها.

4. **ثقافة السوق (Market Culture):** هي ثقافة تنافسية تركز على النتائج، وتصبُّ اهتمامها على بيئة العمل الخارجية والحفاظ على استقرار المؤسسة وثباتها.

سوف نبين فيما يلي خصائص كل ثقافة من هذه الثقافات. تركز **ثقافة الأدهقراطية** على الإبداع والابتكار وتصور المستقبل والتكيف مع التغيير وخوض المجازفات والخروج عن المألوف والتجريب وزيادة الأعمال. غالبًا ما نجد هذه الثقافة لدى قطاعات الأعمال ذات وتيرة المتغيّرات السريعة مثل التصوير السينمائي والاستشارات ورحلات الفضاء وتطوير البرمجيات. تنطبق على ثقافات شركات فيسبوك وجوجل خصائص هذه الثقافة<sup>(47)</sup>، لكن تجدر الإشارة إلى أنّ المؤسسات الكبيرة قد تمتلك ثقافات مختلفة للمجموعات المهنية المختلفة على الرغم من أنّ الثقافة الأساسية للمؤسسة ستكون هي السائدة دومًا. على سبيل المثال، قد تُوضع ثقافة فرعية مختلفة للعاملين بنظام الساعة وأخرى للعلماء الباحثين في المؤسسة.

تركز **ثقافة العشيرة** على العلاقات وتكوين فرق العمل، والالتزام، وتعزيز التنمية البشرية، والمشاركة والتوجيه والتدريب. إنّ المؤسسات التي تركز على تلك الأمور تلائمها هذه الثقافة. على سبيل المثال، يلائم هذا النوع من الثقافة شركة Tom's of Maine التي سعت جاهدة إلى تكوين علاقات قويّة قائمة على الاحترام مع الموظفين والزبائن والموردين والبيئة المحيطة.

تركز **الثقافة الهرمية** على الكفاءة، ومراقبة التكاليف والعمليات، والتحسين التنظيمي، والخبرة التقنية، والإتقان، وحل المشكلات، والتخلُّص من الأخطاء، والتحليل الإداري، والتأني في اتخاذ القرارات. تناسب هذه الثقافة الشركات ذات النظام البيروقراطي مثل الجيش والمؤسسات الحكومية.

تركز **ثقافة السوق** على تقديم القيمة، والمنافسة، وتحقيق الأهداف والنتائج، والسرعة في اتخاذ القرارات، ومواجهة العوائق، والتوجيهات، والسيطرة، وإنجاز الأشياء بسرعة. تناسب هذه الثقافة شركات التسويق والبيع التي تعمل على التخطيط والتنبؤ إلى جانب عرض المنتجات والخدمات في السوق وبيعها. من الأمثلة على الشركات التي تلائمها هذه الثقافة: شركة أوراكل التي يرأسها الرئيس التنفيذي لاري إيسون ذو الشخصية الحازمة المسيطرة.

تشكّل شركة أمازون مثالاً نموذجياً للشركات التي يمكنها أن تكون فعّالة على الرغم من مزيج الثقافات التنظيمية الذي تعتمد في إدارتها. على سبيل المثال، تستخدم الشركة ثقافة الأدهقراطية عالية الأداء في الأمور المتعلقة بالتوسُّع الخارجي وأسلوب القيادة البارز لرئيسها التنفيذي جيف بيزوس، وتعتمد في الوقت نفسه على الثقافة الهرمية في بنيتها وتنظيمها الداخلي على صعيد الأمور المتعلقة بالرقابة المشدّدة على الموظفين في

المستويات الإدارية الدنيا. لقد حوّلت شركة أمازون مجالها من "متجر إلكتروني لبيع الكتب" إلى أن أصبحت "مركزاً لبيع أي شيء عبر الإنترنت والشركة الرائدة في استخدام الحوسبة السحابية وخدمات الويب... كما وعدت أولى الشركات التي تستخدم أحدث الروبوتات في مخازنها لزيادة الإنتاجية... وأمست السباق أيضاً في استخدام تقنيات حديثة مثل الطائرات بدون طيار وما شابه ذلك."<sup>(48)</sup>

في المقابل، من الأمور السلبية التي تُؤخذ على شركة أمازون أنّ بيئة عملها تسودها المنافسة الشرسة بين أفرادها وأنّ بيروس كثير المطالب ويضع معايير عالية جداً للموظفين ولنفسه أيضاً، كما ويمتد هذا النوع من الثقافة ليشمل الموظفين الذين يعملون في المخازن. يشتكى الموظفون في شركة أمازون من أنّ العمل هو الأولوية الأولى بالنسبة لهم، في حين أنّ الحياة في المرتبة الثانية، ومحاولة إيجاد التوازن بين هذين العنصرين في المرتبة الأخيرة. بلغ هذا الانتقاد ذروته عند حدوث محاولة انتحار المزعومة في عام 2017 من قبل موظف مستاء لأنّه طلب الانتقال إلى قسم آخر داخل الشركة ولكنّه قوبل بوضعه ضمن برنامج تحسين الأداء الخاص بالموظفين-هذا يعني أنّه قد يُفصل من العمل في شركة أمازون إذا لم يتحسن أدائه.<sup>(49)</sup> لقد غيّرت شركة أمازون منذ ذلك الحين العديد من قواعد وتنظيمات العمل المتعلقة بالموظفين الذين يعملون في المخازن.

### اختبار مدى الفهم

1. كيف يمكن لتنوّع الموظفين تحقيق ميزة تنافسية للشركة؟
2. اشرح نموذج القيم المتنافسة.
3. اذكر بعض القضايا التنظيمية التي يجب دراستها عندما تُدمج شركتان كبيرتان معاً أو عندما تنمو شركة بسرعة كبيرة مثل شركة أمازون؟

## 4.7 تهيئة المؤسسات للتغيير في القرن الحادي والعشرين

### بيّن الفرص والتوجهات ومتطلبات بيئة العمل التي تواجهها المؤسسات.

لقد تنبأت الدراسة المسحية السنوية للمخاطر العالمية (GRPS) التي أُجريت عام 2018 بالتوجهات المستقبلية التي سوف تصبغ بيئة العمل الخارجية وهي كالاتي:

1. استمرار عدم المساواة والظلم
2. التوتُّرات السياسية المحلية والعالمية
3. المخاطر البيئية
4. مواطن الضعف الإلكتروني

يقترح كاتبو تقرير المخاطر العالمية أن على المؤسسات ذات الطبيعة المعقدة التعامل مع مستقبلها المؤسساتي بواسطة ما أطلقوا عليه اسم "عدسات المرونة التسعة"، ويُقصد بالمرونة قدرة المؤسسات على التكيف والازدهار على الرغم من المخاطر ذات الآثار الكبيرة واحتمالية الحدوث الضئيلة.<sup>(50)</sup> تُصنّف عدسات المرونة التسعة في ثلاث فئات هي:

- **أولاً:** المرونة الهيكلية التي تدرس ديناميكيات النظام داخل المؤسسة نفسها. يدعو المؤلف إلى أن يكون "النظام نمطيًا" أي قابلاً للتركيب والتجزئة؛ ويقصد بذلك ألا تكون الهياكل والتصميمات شديدة الترابط مع بعضها، وهذا يعني أن الهياكل التنظيمية الميكانيكية والمتسلسلة الجامدة للمؤسسات لن تكون مناسبة في بيئات العمل شديدة التقلب والتأثر.
- **ثانياً:** المرونة التكاملية التي تركز على الارتباطات المعقدة مع بيئة العمل الخارجية. يشير الكاتب إلى أنه يجب على المؤسسات أن تكون مدركة لظروفها "من الناحية الجغرافية ومن ناحية سلامة العلاقات بين الأفراد والعائلات والأحياء والمدن والأقاليم والدول" التي تتأثر بها. وفيما يتصل بذلك، يشير المؤلف أيضًا إلى أنه يجب على المؤسسات الاعتماد على تماسكها الاجتماعي الذي يعد مصدرًا مهمًا للمرونة.
- **ثالثاً:** المرونة التغييرية التي تشير إلى أن تخفيف بعض المخاطر يتطلب إحداث تغيير. من الضروري للمؤسسات في هذه الحالة أن تبادر إلى التغيير وإلا سينتهي بها المطاف إلى أن تضطر للتغيير نتيجة الظروف الخارجية. تتطلب هذه العملية بصيرة حادة عند اتخاذ القرارات وليس تنبؤًا عشوائيًا، وينبغي على المؤسسات أيضًا أن تطبق أساليب مختلفة في البحث وتقييم بيئات العمل واكتشاف كل ما هو جديد لكي تتمكن من التعامل مع تقلبات المستقبل المجهولة، ويمكنها القيام بذلك عن طريق الابتكار والتجريب. بمعنى آخر، يجب على المؤسسات أن تستفيد وتتعلم من المرونة والمطاوعة الكبيرة للمتغيرات في بيئة العمل والتي أظهرتها كلٌّ من جوجل وأمازون وفيسبوك وسبيس إكس وتسلو Airbnb وأوبر وغيرها من الشركات العالمية الرائدة.

من التوجهات التي تلوح في الأفق أيضًا أنه لن يصبح التقييم الأساسي لسمعة وشهرة المؤسسات مستندًا إلى أدائها المالي أو جودة منتجاتها وخدماتها فحسب؛ بل سوف يجري تقييمها بناءً على تأثيرها على المجتمع ككل، وهذا في الواقع سيحوّلها من مؤسسات تجارية إلى مؤسسات اجتماعية.<sup>(51)</sup> لقد بيّنت دراسة استقصائية حديثة أن 65% من الرؤساء التنفيذيين عدّوا "النمو الاحتوائي" من ضمن الاهتمامات الاستراتيجية الثلاثة الأولى، وهذه النسبة أكبر بما يزيد عن ثلاثة أضعاف من نسبة الذين أشاروا إلى القيمة السهمية.<sup>(52)</sup>

لقد أشار الباحثون في شركة ديلويت إلى أن المؤسسة الاجتماعية هي "مؤسسة تسعى إلى زيادة الإيرادات وتحقيق الأرباح إلى جانب احترام ودعم بيئتها المحيطة بها وشبكة الأطراف المعنية، ويشمل ذلك الانتباه إلى التوجهات التي توجّه معالم عالمنا المعاصر والاستثمار فيها وإدارتها بفاعلية. تحمل هذه المؤسسة على عاتقها مسؤولية الظهور كأحد الرموز الاجتماعية الجيدة (على المستوى الداخلي التنظيمي للمؤسسة وعلى المستوى

الخارجي في تعاملاتها)، وهي بذلك تشكّل قدوة للمؤسسات الأخرى وتعزّز التعاون بدرجة كبيرة في جميع المستويات التنظيمية.<sup>(53)</sup>

## 4.8 المصطلحات الرئيسية

**ثقافة الأدهقراطية:** تُنشئ بيئة تهتم بالإبداع والابتكار وتصور المستقبل وإدارة التغيير وخوض المجازفات والخروج عن المألوف والتجريب وريادة الأعمال.

**ثقافة العشيرة:** تركز على العلاقات وتكوين فرق العمل والالتزام وتعزيز التنمية البشرية والمشاركة والتوجيه والتدريب. إنّ المؤسسات التي تركز على تلك الأمور تلائمها هذه الثقافة.

**نموذج القيم المتنافسة:** وضع هذا النموذج كيم كاميرون وروبرت كوين، وهو يستخدم لتحديد مدى فعالية ثقافة المؤسسة وفحص ما إذا كانت تتلاءم مع بيئتها.

**البيئات المعقّدة الثابتة:** هي البيئات التي تحتوي على عدد كبير من العناصر الخارجية، وهذه العناصر غير متشابهة ولا تتغيّر أو تتغيّر ببطء.

**البيئات المعقّدة المتغيرة:** هي البيئات التي تحتوي على عدد كبير من العناصر الخارجية، والعناصر غير متشابهة وتتغيّر على نحو متكرّر وغير متوقّع.

**ثقافة المؤسسة:** تشير إلى أنّ تحفيز معتقدات الموظفين وسلوكياتهم وعلاقاتهم وطريقة عملهم يخلق ثقافة تستند إلى القيم التي تؤمن بها المؤسسة.

**الهيكل القطاعي:** تتجمّع في هذا الهيكل العديد من الأقسام الوظيفية تحت قطاع معيّن ويرأسها شخص محدّد.

**المجال (domain):** القطاع أو الميدان الذي سوف تستخدم فيه المؤسسة التقنيات والمنتجات والخدمات لكي تستطيع المنافسة.

**الهيكل الوظيفي:** أقدم الهياكل التنظيمية وأكثرها استخدامًا.

**الهيكل الجغرافي:** هيكل تنظيمي يهدف إلى أن يتعد التصميم التنظيمي عن الميكانيكية وأن يصبح أكثر عضوية من أجل تقديم المنتجات والخدمات الملائمة للزبائن بسرعة أكبر. تُحدّد التقسيمات في هذا الهيكل بناءً على أماكن تواجد الزبائن الذين تقدّم الشركة خدماتها لهم.

**العوامل السياسية والحكومية:** تزيد الأحداث المرتبطة بالاقتصاد العالمي وتغيّرات الأوضاع السياسية من حالة عدم اليقين لدى الشركات، بينما تخلق فرصًا لبعض القطاعات وحالة من عدم الاستقرار في قطاعات أخرى.

**الثقافة الهرمية** تركز على الكفاءة، ومراقبة التكاليف والعمليات، وتحسين التنظيمي، والخبرة التقنية، والإتقان، وحل المشكلات، والتخلص من الأخطاء، والتحليل الإداري، والتأني في اتخاذ القرارات.

**الهيكل التنظيمية الأفقية:** هيكل تنظيمية مسطحة غالبًا ما توجد في التنظيم المصفوفي الذي يستمتع بعض الأفراد بالمساحة والتطور اللذين يوقرهما.

**الأبعاد الداخلية للمؤسسة:** تحدّد كيف تؤثر ثقافة المؤسسة على استراتيجيتها.

**ثقافة السوق:** تركز على تقديم قيمة، والمنافسة، وتحقيق الأهداف والنتائج، والسرعة في اتخاذ القرارات، ومواجهة العوائق، والتوجيهات، والسيطرة، وإنجاز الأشياء.

**الهيكل المصفوفي:** هيكل تنظيمي يقترب من التنظيمات العضوية التي تحاول الاستجابة لحالة عدم التأكد والتعقيد والتغير في البيئات الخارجية.

**نموذج ماكينزي:** أحد التصورات الشائعة للأبعاد الداخلية للمؤسسة.

**الهيكل التنظيمية الميكانيكية:** هيكل مناسبة للبيئات الثابتة والبسيطة والتي تتراوح درجة عدم التأكد فيها بين الانخفاض والتوسط ومن خصائصها أنها ذات تسلسل هرمي من أعلى إلى أسفل.

**الكوارث البيئية والمشكلات الناجمة عن فعل الإنسان:** أحداث مثل الأعاصير الشديدة ودرجات الحرارة العالية وزيادة انبعاثات ثاني أكسيد الكربون، بالإضافة إلى الكوارث البيئية الناجمة عن فعل الإنسان مثل أزمات المياه والغذاء وفقدان التنوع البيولوجي وانهيار النظام البيئي والهجرة القسرية واسعة النطاق.

**هيكل فرق العمل المتشابكة:** نوع من أنواع الهياكل التنظيمية الأفقية.

**الهيكل التنظيمية العضوية:** هي هيكل تنظيمية تعمل على نحو أفضل البيئات المعقدة المتغيرة، ولها خصائص معاكسة لخصائص الهياكل التنظيمية الميكانيكية والوظيفية.

**الهيكل التنظيمية:** مصطلح واسع يشمل الهياكل الميكانيكية والعضوية.

**البيئات البسيطة الثابتة:** هي البيئات التي تحتوي على عدد قليل من العناصر الخارجية، وهذه العناصر متشابهة ولا تتغير أو تتغير ببطء.

**البيئات البسيطة المتغيرة:** هي البيئات التي تحتوي على عدد قليل من العناصر الخارجية، وهذه العناصر متشابهة وتتغير على نحو متكرر وغير متوقع.

**العوامل الاجتماعية الثقافية:** تتضمن العوامل الاجتماعية الثقافية قيم الأجيال المختلفة ومعتقداتهم واتجاهاتهم وأعرافهم وتقاليدهم وعاداتهم وأنماط حياتهم.

**العوامل التكنولوجية:** من المؤثرات البيئية التي تؤثر على المؤسسات، إذ تعدّ جودة المنتجات والخدمات وأسعارها وسرعتها من محددات الميزة التنافسية للمؤسسات في هذا العصر.

**الهيكل الافتراضي:** هيكل تنظيمي حديث نشأ في التسعينيات من القرن العشرين استجابةً للحاجة إلى المزيد من المرونة، والمهام التي تتطلب حلولاً مباشرة، وتقليل القيود الجغرافية، وسهولة الوصول إلى الخبرة الموزعة.

## 4.9 ملخص المخرجات التعليمية

### 4.9.1 بيئة العمل الخارجية للمؤسسة

**بيّن العوامل الخارجية التي تؤثر على المؤسسات.**

يجب على المؤسسات أن تتفاعل مع العديد من العوامل المرتبطة ببيئتها الداخلية والخارجية وأن تتكيف معها. إنّ الظروف الخاصة بالمؤسسات مثل حجمها أو موقعها الجغرافي تحدّد كيف تؤثر العوامل البيئية على كل مؤسسة بطريقة مختلفة، لذلك من المهم فهم هذه العوامل والظروف وكيف أنّها تؤثر على المؤسسات وتدفعها إلى تغيير هيكلتها في وقتنا الحالي.

### 4.9.2 البيئات الخارجية وقطاعات الأعمال

**كيف يمكن تحديد مدى التلاؤم بين البيئات الخارجية وقطاعات الأعمال؟**

من المهم فهم التلاؤم بين المؤسسات وقطاعات الأعمال المتنوعة وأنواع البيئات المختلفة. تحيط بالمؤسسات الصغيرة والكبيرة بيئات إما تكون ثابتة أو متغيّرة، وتعدّ إدارة المؤسسات عن طريق فهم البيئة المحيطة بها إحدى المهارات المهمة.

### 4.9.3 أنواع الهياكل التنظيمية

**بيّن أنواع الهياكل التنظيمية المختلفة ومواطن قوة وضعف كل منها.**

إنّ فهم الهياكل الميكانيكية والهياكل العضوية والاختلافات بينها يساعد على تصنيف الهياكل التنظيمية المختلفة وتمييزها، كما أنّ هناك ضرورة إلى فهم التعقيد التنظيمي وتأثيراته على الهيكل التنظيمي. ينبغي عليك أن تكون قادرًا على شرح أنواع الهياكل التنظيمية الستة ومزايا وعيوب كل منها: الهيكل الوظيفي، والهيكل القطاعي، والهيكل المصفوفي، والهيكل الجغرافي، وهيكل فرق العمل المتشابكة، والهيكل الافتراضي.

### 4.9.4 التنظيم الداخلي للمؤسسة والبيئات الخارجية

**كيف تنظّم المؤسسة بيئتها الداخلية لكي تستطيع مواجهة تهديدات السوق الخارجية واقتناص الفرص؟**

ينبغي عليك فهم أنواع الهياكل التنظيمية المختلفة، كما ينبغي عليك أيضًا فهم أهمية الأبعاد الداخلية للمؤسسة وكيف تتلاءم مع بيئة العمل الخارجية.

## 4.9.5 ثقافة المؤسسة

### يُنَّ كيف يمكن تحديد التلاؤم بين ثقافة المؤسسة وبيئة العمل الخارجية لها.

ينبغي عليك أن تكون قادرًا على توضيح الأنواع الأربعة لثقافة المؤسسة والتميز بينها وتحديد مدى تلاؤم كل منها مع بيئة العمل الخارجية، بالإضافة إلى شرح نموذج القيم المتنافسة. ينبغي عليك أيضًا أن تكون قادرًا على تحديد الأبعاد الداخلية للمؤسسات والعلاقة بين هذه الأبعاد وكيفية تأثير هذه الأبعاد على التلاؤم مع البيئات الخارجية.

## 4.9.6 تهيئة المؤسسات للتغيير في القرن الحادي والعشرين

### يُنَّ الفرص والاتجاهات والمتطلبات البيئية التي تواجهها المؤسسات.

من الظواهر المرتبطة ببيئة العمل الخارجية للمؤسسات:

1. استمرار عدم المساواة والظلم

2. التوتُّرات السياسية المحلية والعالمية

3. المخاطر البيئية

4. مواطن الضعف الإلكترونية

من التوجُّهات التي تلوح في الأفق أيضًا هو أنه لن تُطلق الأحكام على المؤسسات بالاستناد إلى أدائها المالي أو جودة منتجاتها وخدماتها فحسب؛ بل سوف يجري تقييمها بناءً على تأثيرها على المجتمع ككل، وهذا سيحوّلها من مؤسسات تجارية إلى مؤسسات اجتماعية.

## 4.10 أسئلة مراجعة للفصل

1. كيف ستتأثر العوامل البيئية الحالية وستؤثر على المؤسسات وعلى فعالية الهياكل التنظيمية وكفاءتها في المستقبل القريب؟

2. كيف يمكن تحديد ما إذا كانت قطاعات الأعمال والمؤسسات تتلاءم مع بيئاتها الخارجية أم لا؟

3. اذكر بعض قطاعات الأعمال أو المؤسسات التي تتلاءم جيّدًا مع بيئتها الحالية، واذكر بعض قطاعات الأعمال أو المؤسسات التي لا تتلاءم جيّدًا مع بيئتها الحالية مع توضيح الأسباب.

4. اذكر بعض الاختلافات الجوهرية بين الهياكل التنظيمية العضوية والميكانيكية.

5. هل يمكنك العمل بطريقة أفضل في المؤسسات ذات الهياكل التنظيمية العضوية أم ذات الهياكل التنظيمية الميكانيكية؟ لماذا؟

6. اذكر بعض إيجابيات وسلبيات الهيكل الوظيفي.
7. هل تعتقد أنّ لكل مؤسسة هيكل وظيفي مستتر؟ وضح إجابتك.
8. لماذا يُعاب على الهياكل التنظيمية أنّها لا تستوعب التغييرات الجديدة في البيئة؟
9. ما مزايا وعيوب الهيكل القطاعي؟
10. على أي أساس يمكن تقسيم القطاعات في الهيكل القطاعي؟
11. ما سلبيات العمل في مؤسسة ذات هيكل مصفوفي؟ لماذا؟
12. ما مزايا الهيكل المصفوفي مقارنة بالهيكل الوظيفي؟
13. ما مزايا الهيكل الجغرافي مقارنة بالهيكل الوظيفي؟
14. ما المشكلات المصاحبة للعمل في مؤسسة تتبنّى هيكل فرق العمل المتشابكة؟
15. ما أوجه الاختلاف بين الهيكل الافتراضي وغيره من الهياكل التنظيمية الموضّحة في هذا الفصل؟
16. اشرح كيف ساهمت نظرية الأنظمة المفتوحة في فهم كيفية التفاعل بين التنظيم الداخلي للمؤسسة وبيئتها الخارجية.
17. اذكر الأغراض التي تخدمها ثقافة المؤسسة.
18. ما هي الأبعاد الداخلية للمؤسسة؟

## 4.11 أنشطة تطبيقية للمهارات الإدارية

1. لقد أوكلت إليك مهمة قيادة مؤسسة ذات هيكل وظيفي. بيّن أنواع المهارات التي تحتاج إليها لكي تؤدّي هذه المهمة على النحو الأمثل.
2. ما المشكلات التي قد تواجهك عند إدارة مؤسسة ذات هيكل قطاعي؟ ما المهارات التي تحتاج إليها لكي تنجح في التعامل مع هذه المشكلات؟
3. ما المشكلات التي قد تواجهها والمزايا التي قد تمتع بها إذا عملت ضمن فريق في مؤسسة ذات هيكل مصفوفي؟ ما المهارات التي يمكن أن تساعدك على النجاح في هذا العمل؟
4. لقد أوكلت إليك مهمة العمل مع فريق استراتيجي في مؤسسة للتنبؤ بالفرص والمشكلات التي قد تحدث خلال السنتين القادمتين. وضح المعلومات التي ستقدّمها للفريق مستعيناً بما تعلمته في هذا الفصل؟

5. استخدم الشكل 36 الذي يوضح نموذج القيم المتنافسة لتحديد نوع ثقافة الشركات التالية: إيكيا، هوم ديبوت، بست باي.

## 4.12 تدريبات على اتخاذ القرارات الإدارية

1. أنت مدير تعمل في مؤسسة ذات هيكل وظيفي، ولديك موظفة مستاءة تشتكي من المشكلات التي تواجهها في ظل هذا الهيكل التنظيمي. حدّد طريقة يمكنك من خلالها معرفة المزيد عن الأمور التي تشتكي منها وحدّد بعض الطرق لمساعدتها.
2. أنت مدير تعمل في مؤسسة تتبنّى هيكل فرق العمل المتشابهة، ولديك موظف مستاء يشتكى من المشكلات التي يواجهها في ظل هذا الهيكل التنظيمي. حدّد طريقة يمكنك من خلالها معرفة المزيد عن الأمور التي يشتكى منها وحدّد بعض الطرق لمساعدته.
3. لقد تمّ اختيارك لقيادة فريق مهمته تحديد الهيكل التنظيمي المناسب للمؤسسة لكي تتمكن من تحسين الخدمة التي تقدّمها للزبائن الذين يشكون من أنّ هذه الخدمة بطيئة ولا تلبي احتياجاتهم، لذلك يبدو أنّ الهيكل الوظيفي ليس مناسبًا. حدّد بعض المعلومات التي يمكن أن تساعد الفريق في هذه المهمة مستعينًا بما تعلّمته في هذا الفصل.
4. تخيّل أنّك رأيت أحد كبار المسؤولين التنفيذيين في المؤسسة التي تعمل فيها يستخدم أساليب قاسية للضغط على الموظفين لكي يزيدوا مبيعاتهم بوسائل غير معقولة، وأنك تعمل في مؤسسة تتبنّى هيكل فرق العمل المتشابهة، ولا تعلم مع من تتحدّث بخصوص هذه القضية. ماذا ستفعل؟
5. أنت خريج جديد وقد عُيّن لمساعدة شركة متوسطة الحجم على النجاح في القرن الحادي والعشرين، ووجدت أنّ المنتجات بحاجة إلى تجديد وأنّ الأفراد لا يتشاركون المعلومات مع بعضهم وأنّ الزبائن يتوقّفون عن التعامل مع الشركة تدريجيًا. تمتلك الشركة هيكل تنظيمي عمودي تقليدي. من الواضح أنّ الشركة لديها إمكانات جيدة جدًّا لبيع منتجاتها، ولكن قد تكون هناك حاجة إلى استهداف أسواق جديدة. حدّد ما الذي ستقوم به لدراسة حالة الشركة ومساعدتها؟

## 4.13 قضية للتفكير النقدي

### فضيحة شركة ويلز فارجو

لقد هزّت فضيحة ويلز فارجو عالم الأعمال والشركات، إذ كيف حدث مثل هذا الفساد الداخلي ومثل هذه الأنشطة غير القانونية وغير الأخلاقية؟ شركة ويلز فارجو هي إحدى الشركات الأمريكية متعددة الجنسيات التي تقدّم الخدمات المالية، وهي ثاني بنك في العالم من حيث القيمة السوقية وثالث بنك في الولايات المتحدة من حيث إجمالي الأصول. لقد اكتُشِف في شهر سبتمبر من العام 2016 أنّ البنك يُنشئ حسابات زبائن مزيفة

لتبيّن أنّ لديها مكاسب وأنشطة مالية إيجابية، إذ قام 5000 مندوب مبيعات بإنشاء مليوني حساب مزيف لتحقيق أهداف المبيعات غير الواقعية.

إنّ الضغوطات المستمرة التي تفرضها الإدارة على الموظفين لتحقيق تلك الأهداف غير الواقعية أجبرتهم على إنشاء حسابات لزبائن ليسوا راغبين فيها أو لا يحتاجونها. لقد انتحل بعض المصرفيين في بنك ويلز فارجو شخصية زبائنهم واستخدموا عناوين بريد إلكتروني مزيفة مثل noname@wellsfargo.com وفقًا لدعوى قضائية مرفوعة عام 2015 في مدينة لوس أنجلوس.

تنتظر شركة ويلز فارجو الموافقة النهائية لتسوية هذه القضية مقابل 142 مليون دولار، ولكنّ التحقيقات أظهرت أنّ تلك المخالفات كانت متفشية ومستمرة أكثر مما هو متخيّل، إذ لم تقتصر ثقافة البنك المرتبطة بسوء السلوك على ما سبق كشفه. على سبيل المثال، وجد المراقبون أنّ الشركة:

1. تطالب أصحاب الشركات الصغيرة بأسعار أعلى مقابل معاملات بطاقات الائتمان عن طريق عقد مكوّن من 63 صفحة مضللة لإرباكهم.
2. فرضت على 570,000 زبون على الأقل دفع تأمين على السيارات لا داعي له.
3. اعترفت أنّها قد وجدت أنّ هناك 20,000 زبون كان من الممكن أن يتخلّفوا عن سداد قروض السيارات نتيجة هذه الإجراءات الزائفة.
4. أنشأت أكثر من 3.5 مليون حساب مزيف لزبائن لا يعلمون شيئاً عن مثل هذه الحسابات.

يجب على شركة ويلز فارجو الشهادة أمام الكونغرس بخصوص هذه الاتهامات التي بلغت قيمتها 185 مليون دولار، كما طُلب من الشركة مؤخرًا إعادة 3.4 مليون دولار لمجموعة من الزبائن الذين تعرّضوا للاحتيال. لقد طُرد الرئيس التنفيذي وفريق الإدارة من العمل واستقطعت ملايين الدولارات من رواتبهم.

على الرغم من عدم اعتقال المسؤولين التنفيذيين في شركة ويلز فارجو في أعقاب الفضيحة، إلا أنّ مكتب الحماية المالية للمستهلك (CFPB) ومكتب المراقب المالي للعملة (OCC) فرضت غرامة مقدارها مليار دولار على الشركة بسبب الانتهاكات التي ارتكبوها في حق الزبائن. لقد أجبر مكتب المراقب المالي للعملة الشركة أيضًا على منح المراقبين صلاحية فرض العديد من الإجراءات لمنع حدوث انتهاكات في المستقبل مثل فرض قيود على العمل وتغيير المسؤولين التنفيذيين أو أعضاء مجلس إدارة البنك، وقد قال الرئيس الجديد للشركة تيم سلون: "ما نحاول القيام به ونحن نجري تعديلات وتحسينات على الشركة ليس مجرد وضع حل للمشكلة؛ بل إقامة بنك أفضل وتهيئته للمستقبل".

**4.13.1 الأسئلة**

1. ما هي الأنشطة التي جرت في شركة ويلز فارجو وأدت إلى حدوث الفضيحة؟
2. ما هي الأبعاد الداخلية للشركة التي كانت أحد أسباب المشكلات التي حدثت؟
3. كيف يمكن أن يكون الهيكل التنظيمي للشركة أحد أسباب المشكلات التي حدثت؟
4. استخدم أفكارك الخاصة وما تعلمته في هذا الفصل لتحليل فضيحة شركة ويلز فارجو. كيف حدثت هذه الفضيحة؟ من هو المخطئ؟
5. استخدم أفكارك الخاصة وما تعلمته في هذا الفصل لكي تقترح بعض الحلول التي يمكن أن تأخذها الشركة بعين الاعتبار حتى تتجنب تكرُّر حدوث فضيحة مماثلة.

## 4.14 المصادر

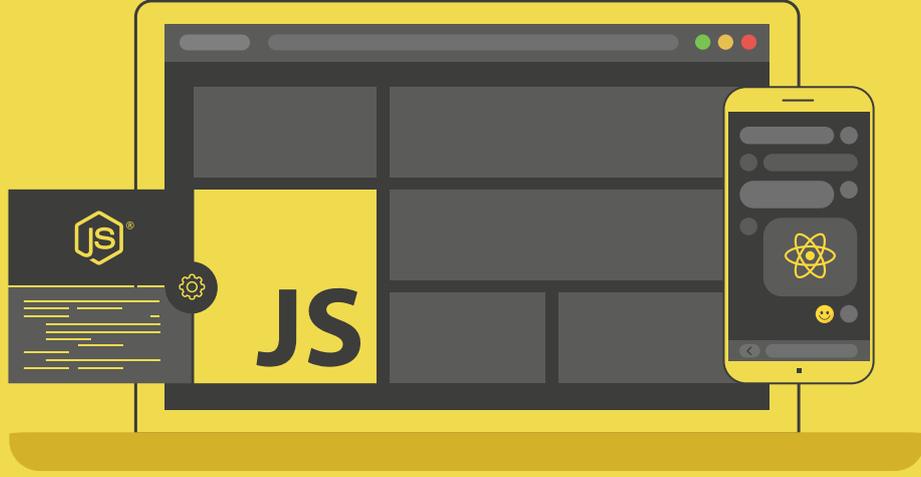
### 4.14.1 مصادر استكشاف المهن الإدارية

- <https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-04-26/amazon-eyes-second-biggest-market-cap-surg-ing-past-microsoft>
- Noah Robischon, (2017). Why Amazon Is The World's Most Innovative Company Of 2017, <https://www.fastcompany.com/3067455/why-amazon-is-the-worlds-most-innovative-company-of-2017>
- L. Thomas, (2018). Amazon grabbed 4 percent of all US retail sales in 2017, new study says, <https://www.cnn.com/2018/01/03/amazon-grabbed-4-percent-of-all-us-retail-sales-in-2017-new-study.html>

### 4.14.2 مصادر قضية للتفكير النقدي

- [https://en.wikipedia.org/wiki/Wells\\_Fargo](https://en.wikipedia.org/wiki/Wells_Fargo); Pasick, Adam, "Warren Buffett Explains the Wells Fargo Scandal," Quartz, May 6, 2017. <https://qz.com/977778/warren-buffett-explains-the-wells-fargo-scandal/>
- Bloomberg, "The Wells Fargo Fake Accounts Scandal Just Got a Lot Worse," Fortune, August 21, 2017. <http://fortune.com/2017/08/31/wells-fargo-increases-fake-account-estimate/>
- Horowitz, Julia, "'huge, huge, huge error' in Wells Fargo Handling of Ethics Line Calls, CNN, May, 6, 2017. <https://money.cnn.com/2017/05/06/investing/buffett-wells-fargo-berkshire-annual-meeting/index.html>  
<http://money.cnn.com/2018/02/05/news/companies/wells-fargo-timeline/index.html>
- Wattles, Jackie, Grier, Ben, and Egan, Matt, "Wells Fargo's 17 Month Nightmare," CNN Business, February 5, 2018. <https://money.cnn.com/2018/02/05/news/companies/wells-fargo-timeline/index.html>
- Hudson, Caroline, "Wells Fargo Stocks Still Struggling in Wake of Scandal," Charlotte Business Journal, April 2, 2018. <https://www.bizjournals.com/charlotte/news/2018/04/02/wells-fargo-stocks-still-struggling-in-wake-of.html>

# دورة تطوير التطبيقات باستخدام لغة JavaScript



## مميزات الدورة

- ✓ شهادة معتمدة من أكاديمية حسوب
- ✓ إرشادات من المدربين على مدار الساعة
- ✓ من الصفر دون الحاجة لخبرة مسبقة
- ✓ بناء معرض أعمال قوي بمشاريع حقيقية
- ✓ وصول مدى الحياة لمحتويات الدورة
- ✓ تحديثات مستمرة على الدورة مجاناً

اشترك الآن



# 5. الأخلاق والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والاستدامة

## 5.1 مقدمة

### 5.1.1 المخرجات التعليمية

ينبغي عليك أن تكون قادرًا على الإجابة عن الأسئلة الآتية بعد قراءتك لهذا الفصل:

1. ما هي الأخلاق وما هي أخلاقيات العمل؟
2. ما هي أنواع القيم التي تؤثر على أخلاقيات العمل على مستوى الأفراد؟
3. ما هي المبادئ الأخلاقية الأساسية التي يمكن أن توجه سلوك الأفراد والمؤسسات؟
4. لماذا تعد القيادة الأخلاقية مهمة في المؤسسات؟
5. ما هي أوجه الاختلاف بين الأخلاق المرتكزة على القيم ومفهوم الامتثال في المؤسسات؟
6. ما هي الفوائد التي تعود على المؤسسات والمجتمع من المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (CSR)؟
7. ما هي القضايا الأخلاقية التي تواجهها المؤسسات والأفراد في بيئات العمل العالمية؟
8. ما هي التوجهات المستقبلية التي ستؤثر على أخلاقيات وسلوك المؤسسات؟

## استكشاف المهن الإدارية

### الألعاب الهادفة في شركة هاسبرو

شركة هاسبرو هي شركة عالمية مختصة في الألعاب والترفيه تهتم كثيرًا بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات. تأسست شركة هاسبرو قبل حوالي قرن في ولاية رود آيلاند في الولايات المتحدة الأمريكية، وهي تجمع بين جهودها المرتبطة بمسؤوليتها الاجتماعية وهدفها المتمثل في المساهمة بأن يصبح العالم مكانًا أفضل للأطفال من جميع الأعمار.

حصلت الشركة في عام 2017 على المركز الأول في قائمة "أفضل 100 شركة من حيث المواطنة" التي تُنشر سنويًا في مجلة (Corporate Responsibility)، ولا يوجد غرابة في حصولها عليه، إذ كانت على مدار السنوات الخمسة السابقة من ضمن المراكز الخمسة الأولى في هذه القائمة المرموقة.

تحتوي شركة هاسبرو على أكثر من 5000 موظف، وتبذل جهودًا حثيثة في الحفاظ على مسؤوليتها الاجتماعية وجهدًا مُضاعفًا في الابتكار والأعمال الخيرية وتطوير المنتج بالاعتماد على المخطط الاستراتيجي لعلامتها التجارية إلى حد كبير، وتتضمن قائمة أعمالها علامات تجارية مشهورة مثل: (Nerf, Play-Doh, Transformers, Monopoly, The Game of Life). تتركز المسؤولية الاجتماعية للشركة في أربع مجالات أساسية هي: سلامة المنتج، والاستدامة البيئية، وحقوق الإنسان والتوظيف والاستخدام الأخلاقي للموارد في عمليات ابتكار وتطوير منتجاتها، بالإضافة إلى خدمة المجتمع.

تقول شركة هاسبرو بأن سلامة المنتج هو أهم أولوياتها، وتُطبق عملية مكثفة من خمس خطوات لضمان الجودة تبدأ بالتصميم ثم الهندسة ثم التصنيع ثم التعبئة والتغليف ثم استطلاع وتقييم آراء الزبائن والتجار باستمرار والتشديد على أن تنطبق معايير الجودة والمواصفات العالية على جميع المصانع الخارجية -التي تتعامل معها الشركة- والتي تصنع منتجاتها في مختلف أنحاء العالم.

تلزم شركة هاسبرو نفسها أيضًا بإيجاد طرق جديدة لتقليل آثارها السلبية على البيئة التي تنتج عن عمليات التصنيع التي تجريها، وقد قللت الشركة خلال السنوات القليلة الماضية استهلاك الطاقة وتقليل انبعاثات الغازات الدفيئة وتقليل استهلاك المياه ومخلفات الإنتاج، كما أنها توقفت تمامًا عن استخدام الأربطة السلكية في تغليف منتجاتها مما أدى إلى توفير أربطة سلكية يصل طولها إلى أكثر من 34,000 ميلًا وتكفي للالتفاف حول الكرة الأرضية وأكثر.

إن اهتمام شركة هاسبرو بحقوق الإنسان والتوظيف والاستخدام الأخلاقي للموارد أحد مقومات نجاحها وريادتها في المسؤولية الاجتماعية للشركات، إذ تعدُّ المعاملة العادلة للأفراد قيمة جوهرية لدى الشركة إلى جانب عملها الدؤوب في سبيل تحقيق تقدُّم كبير في مجال التنوع والشمول في جميع مستويات المؤسسة. يعمل طاقم عمل شركة هاسبرو جنبًا إلى جنب مع المصانع التابعة لأطراف خارجية (والتي تصنع أجزاءً معيَّنة من منتجاتها) لضمان التمسُّك بحقوق الإنسان الخاصة بجميع العاملين في سلاسل التوريد العالمية للشركة.

تعدُّ الأعمال الخيرية وتبرعات الشركة وتطوُّع الموظفين من العناصر المهمة الأخرى للمسؤولية الاجتماعية لشركة هاسبرو. لقد قدّمت الشركة إسهامات مالية وتبرعات بلغت قيمتها 15 مليون دولار تقريبًا واستفاد منها

حوالي 4 مليون طفل حول العالم، كما بدأت منذ عدة سنوات بتنظيم اليوم العالمي للمرح (Global Day of Joy) حتى يشارك موظفوها في الخدمة المجتمعية في مختلف أنحاء العالم. لقد شارك أكثر من 93% من موظفي شركة هاسبرو في مشاريع خدمية في أكثر من 40 دولة خلال السنوات الأخيرة.

تعمل شركة هاسبرو أيضًا في مجال السرد القصصي، وتحكي لنا جهودها في المسؤولية الاجتماعية قصة مؤسسة أخلاقية مسؤولة مهمتها "خلق أفضل تجارب اللعب في العالم". إنَّ الجهود الاجتماعية الحثيثة التي تبذلها هذه المؤسسة واضطلاعها بمسؤولياتها تجاه المجتمع ومساهماتها النبيلة، كلُّ تلك العوامل قد ساهمت في أن تصبح هذه الشركة من أفضل شركات إنتاج الألعاب في العالم.

سيتناول هذا الفصل دور الأخلاق وتأثيرها على المؤسسات على المستوى الفردي والتنظيمي، كما سيتطرق إلى القيادة الأخلاقية إلى جانب المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والفرق بينها وبين الامتثال، وسيتناول في النهاية القضايا الأخلاقية حول العالم والثقافات المختلفة والقضايا المستجدة المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

## 5.2 الأُخلاق وأخلاق العمل

### ما هي الأخلاق وما هي أخلاقيات العمل؟

تتضمَّن **الأخلاق** في الأساس كيف نتصرّف وكيف نعيش حياتنا وكيف نتعامل مع الآخرين، كما أنّ اختياراتنا وعمليات اتخاذنا للقرارات ومبادئنا الأخلاقية وقيمتنا التي تحكم سلوكياتنا المتصلة بالصواب والخطأ هي جزء من الأخلاق أيضًا.<sup>(1)</sup>

يُشير مصطلح **الأخلاق المعيارية** إلى مجال الأخلاق المتعلّق بسؤال: "كيف ينبغي ويتوجّب علينا أن نعيش ونتصرّف؟"، في حين أنّ **أخلاقيات العمل** هي أخلاق تطبيقية تركز على المواقف الواقعية والعوامل المحيطة والبيئة التي تحدث فيها المعاملات؛ بمعنى آخر كيف ينبغي علينا أن نطبّق قيمنا على طريقة ممارستنا للأعمال؟

ما زالت الأخلاق وأخلاقيات العمل تلقى اهتمامًا من الشركات والجامعات والكليات على المستوى المحلي والعالمية، وأصبحت أخلاقيات العمل ضرورةً وليست معيارًا كمالياً كما كانت سابقًا، إذ استيقظ وعي الناس بأهميتها نتيجة بعد حدوث العديد من الأزمات في مجالات مختلفة. على سبيل المثال، لقد كشفت أزمة الرهن العقاري عام 2008 -التي ما زالت آثارها السلبية مستمرة- تفشّي الفساد في كبرى البنوك الاستثمارية ومؤسسات الإقراض على مستوى العالم، إذ كانت الرهون العقارية تُقدّم عن طريق الاحتيال دون وجود دعم مالي مرخّص به، وقد أفلست بعض المؤسسات المالية الكبيرة مثل شركة ليمان برادرز القابضة على إثر هذه الوقائع، كما أنّ ملايين الحاصلين على رهون عقارية فقدوا منازلهم. لقد أثّرت تلك الأزمة المالية على الاقتصاد العالمي وقُدّرت تكلفتها بحوالي أكثر من 22 تريليون دولار أمريكي.<sup>(2)</sup>

في أوائل القرن الحادي والعشرين، وُجد أنّ المديرين التنفيذيين وكبار القادة في العديد من الشركات البارزة مثل إنرون وتايكو وورلد كوم وغيرها يرتكبون جرائم جشع واحتيال واستغلال مناصبهم الإدارية للسرقة على مستوى مؤسساتهم وعلى مستوى حملة الأسهم (أو ما تُسمّى بجرائم ذوي الياقات البيضاء). يوضّح الفيلم الوثائقي "أذكي الرجال في الغرفة" كيف تمكّن قادة شركة إنرون في ذلك الوقت (كينيث لاي وجيف سكيلينج وأندرو فاستو) من خداع الموظفين وحملة الأسهم وشركة وول ستريت، وقد كَبَّدت الأزمة التي خلّفتها شركة إنرون الاقتصاد الأمريكي ديوناً تُقدَّر بحوالي 67 مليار دولار.<sup>(3)</sup> لقد أدّت هذه الأنشطة الإجرامية إلى نشوء قوانين وطنية مثل قانون ساربنز أوكسلي (الذي سنتحدّث عنه لاحقاً).

على الرغم من أنّ هذه الأزمات التاريخية التي حدثت مؤخراً تبين الأهمية الكبيرة لأخلاقيات العمل، إلا أنّ القضايا الأخلاقية لا ترتبط فقط بسوء السلوك والجرائم ذات الدوافع المالية والاقتصادية فحسب، إذ أن هناك قضايا أخلاقية مرتبطة بدخول استخدام وتوظيف الذكاء الاصطناعي مرحلة جديدة من التطوّر ممّا يلفت الأنظار إلى ضرورة وجود البعد الأخلاقي في المؤسسات العلمية والأعمال التجارية والحكومات. ينبغي تنبيه عامة الناس بالآثار الضارة المحتملة والفعليّة -والمنافع الجليّة أيضاً- لهذه التقنيات التي تقودها الخوارزميات (سلسلة من التعليمات التي تُملي على الحاسوب ما يجب عليه فعله).<sup>(4)</sup>

إنّ إساءة الاستخدام المتعمّدة وغير المتعمّدة لتقنيات الذكاء الاصطناعي من الممكن أن يكون لها آثار سلبية وأضرار على حياة الأفراد وكذلك المجتمعات بأكملها. على سبيل المثال، أظهرت الدراسات أنّ المؤسسات غالباً ما تمارس التمييز ضد عدد من أفراد الأقليات في المجتمع نتيجة استخدام الخوارزميات المغلوطة المتعلقة بتحديد الزبائن المؤهلين للحصول على رهن وبالتنبؤ بالأشخاص الذين من المحتمل أن يتعرّضوا للسجن ، كما يُمارس التمييز ضد الأقليات العرقية وأصحاب الدخل المنخفض بسبب هذه التقنيات في معظم الأحيان.<sup>(5)</sup>

على صعيد المجتمع، يوضّح فيلم "تقرير الأقلية" كيف أنّ إساءة استخدام التكنولوجيا يمكن أن يشكّل تهديداً على حقوق الأفراد وخصوصياتهم وحرية إرادتهم واختياراتهم. قد يبدو هذا خيالاً علمياً، ولكنّ الشخصيات البارزة في مجالات العلوم والأعمال مثل إيلون ماسك وستيفن هوكينج وبييل جيتس وغيرهم قد أعلنوا بصراحة أنّنا يجب علينا بوصفنا مجتمعاً أن نكون حذرين وواعين أخلاقياً ومستعدّين لصد الآثار السلبية لسيطرة بعض خوارزميات الذكاء الاصطناعي على حياتنا.

تعدّ الممارسة العلمية والأخلاقية للمسؤولية الاجتماعية إحدى الطرق التي يعرّز من خلالها المختصون الأخلاقيون وكبار رجال الأعمال والمستهلكون الضوابط الذاتية الأخلاقية تجاه هذه التقنيات، وقد تبنت بعض الشركات العلمية والتكنولوجية لوائحاً أخلاقية للوقاية من الاستخدامات الاجتماعية الضارة لتقنيات الذكاء الاصطناعي.<sup>(6)</sup> لقد وضع الاتحاد الأوروبي سياساتٍ تعدّ الأولى من نوعها للوقاية من الاستغلال السيئ والنتائج الضارة المحتملة لعلم الروبوتات.<sup>(7)</sup>

إحدى القضايا الأخلاقية الأخرى في وقتنا الحالي هي تغيُّر المناخ واستنزاف موارد البيئة، وقد أدَّى نقص الممارسات البيئية المستدامة التي تضع حدًّا لتلوُّث الهواء والاستنزاف الكبير للموارد الأرضية والمائية والطبيعية إلى تهديد الغلاف الجوي للأرض وذوبان الأنهار الجليدية وارتفاع منسوب مياه البحار تحدث بمعدلات متسارعة. على سبيل المثال، سوف يرتفع منسوب مياه البحر على امتداد ساحل كاليفورنيا إلى 10 أقدام بحلول عام 2100، ويحدث هذا الارتفاع بسرعة أكبر بحوالي 30 إلى 40 مرة من سرعة ارتفاعه خلال القرن الماضي.<sup>(9)</sup>

على الرغم من احتشاد مجموعات من الجامعات وقطاعات الأعمال والمجتمع المحلي لاتخاذ إجراءات قانونية للحد من المتسببين في التلوُّث البيئي والتصدي لهم، إلا أنَّ الأوامر التنفيذية السياسية الحالية ليست في صالح هذه الإجراءات الهادفة إلى الوقاية من تدهور البيئة.<sup>(10)</sup> ما نقصده هنا هو أنَّ هذه القضايا التي سبق ذكرها ليست مجرد قضايا ذات طبيعة تكنولوجية أو اقتصادية أو سياسية، ولكنها أيضًا قضايا أخلاقية لأنَّها تُعرِّض صحة عامة الناس ورفاهيتهم وسلامتهم للخطر.

من الأسئلة الأخلاقية التي يمكن أن نسألها لكي نمنع حدوث أزمة: من هو المسؤول عن تحديد المشكلات التي تواجه الأفراد وعامة الناس والمؤسسات والحكومات؟ ومن هو المسؤول عن منع حدوث الأزمات وآثارها السلبية؟ ما هي تكلفة ذلك؟ من هو المسؤول عن الحفاظ على المصالح العامة للمجتمعات؟ ما هي المبادئ الأخلاقية التي يمكن أن تدفع الأفراد والجماعات وأعضاء المجتمع إلى العمل على مواجهة الانتهاكات والأزمات الأخلاقية والبيئية الحالية؟

لقد أصبحت الجامعات والكليات تهتم بتدريس الأخلاق، إذ ازدادت أهمية برامج ومقرَّرات أخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وقد ذكرت جمعية تطوير كليات إدارة الأعمال (AACSB) أنَّه "يجب على كليات إدارة الأعمال أن تعرِّز البعد الإنساني لإدارة الأعمال في مناهجها التعليمية وأبحاثها وخدماتها الميدانية مع الاهتمام بالأخلاق والتنوع والرفاه الشخصي".<sup>(11)</sup> بالإضافة إلى ما سبق، فإنَّ المنظمات غير الحكومية والجماعات الممثلة للمصالح العام عالميًا وحركات العمل السياسي قد بدأت مجددًا بالتعبير عن أوجه الظلم والمشكلات الأخلاقية والمالية (مثل عدم المساواة في الدخل) والصحية والبيئية والمتعلِّقة بالتمييز العنصري التي تنطوي على مخاطر والتي تتطلَّب أن يتَّخذ أصحاب المصلحة وحملة الأسهم إجراءات بشأنها.

سنبداً في هذا الفصل باستعراض أبعاد أخلاقيات العمل على المستوى الفردي والمهني والقيادي ثمَّ المستوى التنظيمي والمجتمعي والعالمي.

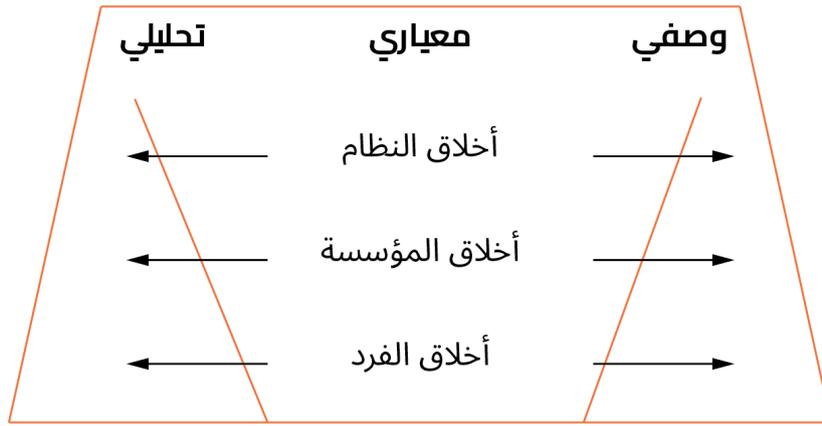
## اختبار مدى الفهم

1. ما هي القضايا الأخلاقية الفردية والتنظيمية التي يمكن أن نتوقَّع حدوثها؟
2. اذكر بعض الدلائل على الأنشطة غير الأخلاقية التي قد تلاحظها على مستوى الأفراد وعلى مستوى المؤسسات.

## 5.3 الأخلاق على مستوى الأفراد

### ما هي أنواع القيم التي تؤثر على أخلاقيات العمل على مستوى الأفراد؟

تختلف الأخلاق التي يتبنّاها كل فرد عن الفرد الآخر، وتتطلب عملية اتخاذ القرارات الأخلاقية انخراط أفراد آخرين ومجموعات ومؤسسات وحتى دول فيها. حدّد كينيث غودباستر ولورا ناش على الأقل ثلاث أبعاد أو مستويات للأخلاق تفسّر كيف تتفاعل وتتداخل قيم الأفراد والمجموعات ومبادئهم وسلوكيات أصحاب المصالح المختلفة مع بعضها بهدف إقامة علاقات منظّمة ونزيهة وعادلة مع الآخرين في المعاملات، وهذا الأسلوب موضّح في الشكل التالي.



الشكل 37: نموذج لتصنيف مستويات الأخلاق - مقتبس من كتاب "Policies and persons: A casebook in business ethic". تأليف: جون ماثيوز وكينيث غودباستر ولورا ناش، 1985. ص 509. الناشر: ماكجرو هيل، نيويورك

عادةً ما تُدوّن المبادئ الأخلاقية على هيئة قوانين وتشريعات عندما يكون هنالك إجماع في المجتمع على سوء بعض التصرفات، ومن الأمثلة عليها القوانين التي تمنع القيادة تحت تأثير الكحول والسرقة والقتل العمد. تحدّد هذه القوانين -وبعض المبادئ والقيم غير المكتوبة- معالم بيئة العمل المحلية التي يتصرّف فيها الأفراد ويمارسون أعمالهم. على المستوى الفردي، تتأثر قيم الفرد ومعتقداته بالأسرة والأقران والأصدقاء والثقافة المحلية والقومية والمجتمع والدين والبيئة الجغرافية وغيرها، لذلك من المهم الالتفات إلى قيم الأفراد ومبادئهم الأخلاقية لأنّها تؤثر على قراراتهم وأفعالهم، إذ قد يدفعهم ذلك التأثير إلى فعل التصرفات السيئة التي يرتكبها الآخرون أو قد لا يُقدمون على التصدّي لتلك التصرفات. قد تتأثر المبادئ الأخلاقية التي يتبنّاها الفرد بتصرفات الزملاء والتابعين والمشرفين داخل المؤسسة وبالثقافة العامة للمؤسسة أيضًا. غالبًا ما يكون لثقافة المؤسسة تأثير عميق على اختيارات الفرد، إذ بإمكانها إما أن تدعم التصرفات الأخلاقية وتشجّع عليها أو أن تعزّز السلوك غير الأخلاقي وغير المسؤول.

### 5.3.1 الأخلاق والقيم: القيم الغائية والقيم الوسيطة

تعدّ القيم الأخلاقية في وقتنا الحالي من أهم القيم التي تُشكّل ثقافة المؤسسات وتحفّز الأفراد فيها. على سبيل المثال، عندما طرحت شركة جوجل أسهمها للاكتتاب العام في عام 2004، تضمّنت نشرتها الدعائية هدفًا

غريبًا للمؤسسة: "لا تكن شريرًا"، وذلك قد يُشكّل تحديًا لشركة ذات قيمة سوقية تُقدَّر بمليارات الدولارات وتعمل في مختلف أنحاء العالم ولديها مستثمرون يتوقعون منها تحقيق الأرباح. لقد أثارت العمليات والخطوات التي تبنتها جوجل في الولايات المتحدة وخارجها جدلاً حول مدى تطبيقها والتزامها بالهدف الذي أعلنت عنه سابقًا. في الواقع، إنَّ هناك حاجة مستمرة لدمج القيم الأخلاقية في المؤسسات، إذ أظهرت مبادرة الأخلاق والامتثال (Ethics & Compliance Initiative) أنَّ 22% من العمّال على مستوى العالم قد أبلغوا عن وقوعهم تحت ضغوطات تستهدف دفعهم إلى التنازل عن مبادئهم.<sup>(12)</sup> يخضع مدير كبير الشركات للتدقيق من قبل العامة على نحوٍ لم يسبق له مثيل، كما أنَّ الشركات الصغيرة أضحت بحاجة إلى إيلاء اهتمام أبكر بالجانب الأخلاقي في عملها لكي تستعيد ثقة الزبائن والمجتمع.



الشكل 38: الرئيس التنفيذي لمؤسسة تسلا وسبيس إكس إيلون ماسك أثناء إحدى مؤتمرات تيدكس مصدر الصورة: ستيف جيرفيتسون/ فليكر/ مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC BY-ND 2.0)

يظهر في هذه الصورة السابقة الرئيس التنفيذي لمؤسسة تسلا وسبيس إكس إيلون ماسك أثناء إحدى مؤتمرات تيدكس، يحظى ماسك بتأييد اجتماعي كبير بسبب تبنيه لأساليب المسؤولية الاجتماعية التي ينتهجها في شركته. عادةً ما يُنظر إيجابيًا إلى تصنيع السيارات الكهربائية التي تساهم في تقليل التلوث، ولكن ماسك خضع للتحقيق بسبب ما قاله بشأن حصوله على تمويل مضمون لتحويل شركة تسلا إلى شركة خاصة ممّا أثار قضايا مرتبطة بالامتثال.

يمكن أن توجّه القيم والمبادئ الأخلاقية سلوك الأفراد والجماعات والمؤسسات بدرجة كبيرة، ولكن من القضايا المتكررة التي تواجه الأفراد بشأن التصرف أخلاقيًا هي أنَّ العديد من الناس لا يدركون القيم التي يؤمنون بها أو أنهم يختارونها دون وعي، كما أننا غالبًا ما نتصرف أولًا ثم نفكر ونبرّر لاحقًا. إننا لا نختار الأساليب والطرق التي نتبعها للوصول إلى أهدافنا وغاياتنا عن قصدنا وإرادتنا دائمًا، لذلك فإننا نترك "الغاية تبرّر الوسيلة" أو "الوسيلة تبرّر الغاية" في كثير من الأوقات. غالبًا ما تنشأ المعضلات الأخلاقية (المواقف والمآزق التي لا يوجد فيها خيار مثالي أو مثالي بين الخيارات المتاحة، ولا يحل أي من الخيارين المشكلة ولا يُقدّمان حلًا ذا أبعاد

أخلاقية جيدة) من عدم معرفتنا كيفية التفكير في العواقب المحتملة لما نقوم به أو لما نتفاحس عن فعله، لذلك فإن معرفة قيمنا والوعي بها هي الخطوة الأولى التي تجعلنا قادرين على التصرف بطريقة أخلاقية ومسؤولة حتى نمنع أو نقلل من الضرر والأذى علينا أو على الآخرين.

لتحقيق هذه الغاية؛ من الجيد فهم القيم التي صُنِّفت إلى قيم هادفة غائية وقيم وسيلية. القيم الهادفة الغائية هي الأهداف أو الأغراض أو الغايات التي يرغب الأفراد في تحقيقها، ومن الأمثلة عليها: الحرية والأمان والسعادة والتقدير الاجتماعي والصدقة والإنجاز والراحة والمغامرة والمساواة والحكمة.<sup>(13)</sup> في المقابل، فإن القيم الوسيلية هي الوسائل السلوكية المفضلة المستخدمة لتحقيق الأهداف، ومن الأمثلة عليها: أن تكون مساعدًا وأمينًا وشجاعًا ومستقلًا ومهدبًا ومسؤولًا وكفؤًا وطموحًا ومُحِبًّا ومكتفٍ ذاتيًا ومتسامحًا.<sup>(14)</sup>

من الممكن أن يُساعد الفصل بين القيم الهادفة والقيم الوسيلية الأفراد والجماعات ووحدات العمل على التمييز بين الغايات والوسائل (الطرق التي تؤدي إلى الغايات) والعكس عند اتخاذ القرارات، ومن ثمّ يساعدا على اختيار المزيد من الخيارات الأخلاقية أو على الأقل تقليل اختيار الخيارات غير الأخلاقية. على سبيل المثال، افترض أنّ هدف أحد مديري المبيعات هو تحفيز موظفي المبيعات على تحقيق زيادة في المبيعات بنسبة 17% بحلول نهاية ربع السنة، وأنّ الوسائل التي حثّ عليها المدير لإنجاز ذلك الهدف هي كالتالي: "اسعوا إلى تحقيق الهدف. استخدموا خيالكم وعزيمتكم. احرصوا على أن يصل كل منكم إلى ذلك الهدف أو أبعد منه."

القيمة الهادفة الغائية في هذه الحالة هي الإنجاز الكبير لدرجة الطموح المُبالغ فيه لتحقيق ربح مالي ضخم، كما يمكن أن نعدّ أنّ القيمة الوسيلية أيضًا هي السعي لتحقيق ذلك الإنجاز الضخم. من المحتمل جدًّا أن ينشأ عن القيمتين الهادفة الغائية والوسيلية في هذا المثال ضغوطات نفسية لموظفي المبيعات لا داعي لها ومن الممكن أن يُسبب أيضًا قلقًا لهؤلاء الموظفين. المنطق الأخلاقي الذي يقوم عليه هذا المثال هو أنّ "الغاية تُبرِّر الوسيلة"، ويثير هذا المثال تساؤلًا عمّا إذا كان موظفو المبيعات سيختارون القيم التي تتضمنها تعليمات المدير إذا فكّر كل منهم مليًّا بشأنها.

إذا ولّدت القيمة الهادفة الغائية ضغطًا كبيرًا وكانت الأهداف المطلوبة غير واقعية وبعيدة المنال، فمن المحتمل أن تُولّد القيمة الوسيلية توترًا وسلوكًا غير أخلاقيّ أيضًا، وهذا يعكس ما حدث مؤخرًا في شركة ويلز فارجو التي تقدّم الخدمات المالية، إذ كانت الشركة -من رأس الهرم الإداري فيها إلى قاعدته- تتبنّى أهداف مبيعات غير واقعية ويسيطر عليها ضغط عملٍ شديد، ممّا دفع موظفي المبيعات إلى الكذب على الزبائن المخلصين وممارسة الضغط عليهم وخداعهم لكي يشتروا منتجات مالية زائفة حتى يحقّقوا أهداف المبيعات غير الواقعية المفروضة عليهم. عندما اكتُشف حدوث مثل هذه التصرفات غير الأخلاقية، تبين أنّ موظفي المبيعات ليسوا وحدهم من ارتكبوا عمليّات الخداع، إذ إنّ المسؤولين في الإدارة العليا للمؤسسة قد شاركوا في تلك الجريمة أيضًا، وكانت النتيجة إجبار الرئيس التنفيذي للشركة على الاستقالة من منصبه وفصل 5300 موظفًا عن العمل وصدور العديد من الدعاوى القضائية ضد الشركة.<sup>(15)</sup>

هناك العديد من الدروس المستفادة من قصة فشل شركة ويلز فارجو، ومن هذه الدروس أنّ على الفرد أن يكون مدرّكًا للقيم التي تقوم عليها التعليمات والأوامر المرتبطة بالعمل، كما ينبغي على الفرد أن يتمسك بقيمه ومبادئه الأخلاقية الخاصة التي يمكن أن توجّهه في العمل والدراسة والمواقف الشخصية حتى لا تؤثر عليه مشكلات الآخرين. من التقييمات التي يمكن أن تساعدك على اكتشاف قيمك الخاصة تقيّم (Personal Values Assessment).

لقد وجد رون كاروتشي أنّ هناك خمسة أمور لا مبرّر لها تدفع المؤسسات من خلالها الأشخاص الصالحين إلى اتخاذ قرارات غير أخلاقية وهي:

- إشعارهم بانعدام الأمان النفسي، الأمر الذي يمنعهم من التعبير عن آرائهم.
- الضغط المبالغ فيه من أجل تحقيق أهداف غير واقعية ممّا يدفع هؤلاء الأشخاص إلى القيام بما يعارض مبادئهم.
- توليد الشعور بعدم الإنصاف لدى هؤلاء الأشخاص بسبب وجود أهداف متضاربة ممّا يؤثّر على طريقة تفكيرهم ونظرتهم للأمور.
- عدم التحدّث عن الأخلاق إلّا عند وقوع فضيحة.
- عدم توفير نموذج إيجابي يُحتذى به ممّا يجعل تصرّفات الأفراد مجرد ردود فعل وليست أفعالاً أو تصرّفات ناتجة عن اتخاذ قرارات أخلاقية.

ستساعدك معرفة المبادئ الأخلاقية (التي سنتحدّث عنها في القسم التالي من هذا الفصل) على التفكير جيّدًا أثناء المواقف المعقّدة حتى تتخذ قرارات واعية قائمة على القيم وتفعل الأمر الصائب.<sup>(16)</sup>

### اختبار مدى الفهم

1. ما هي القيم الهادفة والغائية والقيم الوسيّلية؟
2. كيف يمكن للمؤسسات توظيف القيم لكي تحثّ الأفراد على اتخاذ قرارات أخلاقية؟

## 5.4 المبادئ الأخلاقية واتخاذ القرارات المسؤولة

### ما هي المبادئ الأخلاقية الأساسية التي يمكن أن توجّه سلوك الأفراد والمؤسسات؟

قبل أن ننتقل إلى الحديث عن الأخلاق على مستوى المؤسسات، سوف نتحدّث عن المبادئ الأخلاقية المرتبطة بالقرارات التي يتخذها الأفراد والمؤسسات والجهات المعنيّة الأخرى التي تختار التصرف بطرق قائمة على المبادئ والمسؤولية تجاه الآخرين.<sup>(17)</sup>

يكن الاختلاف بين المبادئ الأخلاقية والقيم في أنّ المبادئ الأخلاقية تعدّ قواعدًا أكثر ثباتًا وانتشارًا، في حين تتسم القيم بأنّها تميل لتكون ذات طابع شخصي وغير موضوعي ويمكن أن تتغيّر بمرور الزمن. إنّ المبادئ تؤثّر على القيم، ويعود أصل المبادئ المذكورة في هذا الفصل إلى أفلاطون وسقراط وحتى إلى الجماعات الدينية القديمة. يُمكن الجمع بين هذه المبادئ، كما يمكن استخدام مبادئ مختلفة في المواقف المختلفة.<sup>(18)</sup> تشمل المبادئ والتوجّهات التي سنتناولها: النفعية، والشمولية، والحقوق القانونية والأخلاقية، والعدالة، والأخلاق الفضيلة، والصالح العام، والنسبية الأخلاقية. اسأل نفسك عندما تقرأ شرح كل مبدأ من هذه المبادئ عمّا إذا كان يساهم في تشكيل قيمك ومعتقداتك وتصرفاتك وأفعالك.

من الجيّد أيضًا أن تحدّد المبادئ التي تسيّر أفعالك وتصرفاتك والمبادئ التي تطمح إلى أن تستخدمها أكثر والأسباب التي تدفعك إلى ذلك. قد يساعدك تبني واحد أو أكثر من هذه المبادئ والأساليب الأخلاقية على دراسة الخيارات المتاحة قبل اتخاذ أي قرار أو إيجاد حل لأي معضلة أخلاقية، كما قد تساعدك معرفة هذه المبادئ على اتخاذ قرارات أخلاقية وعلى الالتزام بمبادئ الفريق أو المجموعة أو المؤسسة التي أنت بصدد الانضمام إليها. من المهم أيضًا استخدام الإبداع عند دراسة القرارات الأخلاقية الصعبة وعندما يبدو أنّ هناك طريقتين صحيحتين في بعض الأحيان للتصرّف في موقف معين أو عندما يبدو أنّه ليس هناك أي خيار صحيح أخلاقيًا، والذي قد يكون مؤشّرًا إلى أن عدم التوصل إلى قرار وإلغاء اتخاذ القرار في بادئ الأمر، بالطبع ما لم يحمل عدم التصرف واتخاذ القرار في طيّاته ضررًا أكبر من اتخاذ القرار نفسه.

#### 5.4.1 النفعية: مبدأ العواقبية "الغاية تبرر الوسيلة"

ينصّ مبدأ النفعية (utilitarianism) في الأساس على أنّ التصرف يكون صحيحًا من الناحية الأخلاقية إذا كان ينتج عنه أعظم منفعة لأكبر عدد من الناس، كما يمكن أن نقول بأنّ التصرف يكون صحيحًا من الناحية الأخلاقية إذا كانت محصلة المنفعة والنتائج الإيجابية الناجمة عنه بالنسبة لجميع الأشخاص المتأثرين به أكبر من المنفعة المرجوة من باقي الخيارات والقرارات المحتملة.. يعدّ هذا المبدأ -كما هو حال المبادئ الأخرى- واسعًا ومتشعبًا بطبيعته ويبدو مجردًا إلى حدٍ ما. لكل مبدأ منطقته الخاص، ويتّضح هذا المبدأ والمبادئ الأخرى عند استعراض تفاصيل ووقائع الموقف الذي يُستخدم فيه ويكون هناك حاجة إلى اتخاذ قرار.

من أوجه القصور لهذا المبدأ أنّه لا يراعي الأفراد، كما لا يوجد إجماع موحّد بين من تبوّوا هذا المبدأ على تحديد "النافع لجميع أصحاب المصلحة". بالإضافة إلى ذلك، من الصعب قياس وموازنة "التكاليف والمنافع" بدقة عند اتخاذ القرارات الأخلاقية. إنّ هذا المبدأ من المبادئ الأكثر استخدامًا من قبل الشركات والمؤسسات والدول والأفراد على الرغم من أوجه القصور المصاحبة له. يمكن تطبيق هذا المبدأ عادةً عند ندرة الموارد أو تضارب الأولويات أو عند عدم وجود خيار واضح يلبي احتياجات جميع الأطراف أو عند اتخاذ قرار يحقق أكبر الفوائد وأقل الخسائر.

## 5.4.2 الشمولية: مبدأ المسؤولية تجاه المجتمع: مبدأ الواجب

يضع مبدأ الشمولية (universalism) مصالح جميع الأطراف المعنيّة والمخاطر التي قد تواجههم بالحسبان عند التفكير في النتائج والقرارات المتعلّقة بالسياسات، كما يقوم على تحديد احتياجات الأفراد المعنيين بالقرارات إلى جانب الخيارات المتاحة أمامهم والمعلومات التي يحتاجونها لحماية مصالحهم. يقتضي هذا المبدأ الاهتمام بالبشر واحتياجاتهم وقيمهم، إذ أنّه ليس طريقة لاتخاذ القرار فحسب؛ بل هو توجّه شامل يتضمّن الانتباه إلى الجانب الإنساني للأفراد والجماعات عند اتخاذ قرار ما.

لقد كتب الأساتذة براين كوبر وجوزيف سانتورا وجيمس ساروس أنّ "الشمولية هي التعبير الظاهري للشخصية القيادية وتتجلّى في احترام الآخرين والعدل وحُسن التعاون والرحمة والتقدير والتواضع". يسعى القادة في "الشركات الأكثر أخلاقية في العالم" إلى خلق بيئة عمل أخلاقية في مستوى القيادة العليا لتجسيد مبادئ الشمولية والسلوك الأخلاقي في ممارساتهم أثناء العمل والإدارة.<sup>(19)</sup> ومن هؤلاء القادة الذين جسّدوا هذه المبادئ من خلال قراراتهم وأعمالهم: هوارد شولتز مؤسس شركة ستاربكس، وجيمس سينيجال المؤسس المشارك لشركة كوستكو، وشيرل سانديبرج مديرة العمليات في شركة فيسبوك، وأورسولا بيرنز الرئيس التنفيذي لشركة زيروكس.

من أوجه القصور أنّ استخدام هذا المبدأ قد لا يكون واقعيًا أو قابلاً للتطبيق في جميع المواقف، كما أنّ استخدامه قد يتطلّب التضحية بحياة إنسان لمساعدة الآخرين أو حمايتهم ويبدو أنّ هذا يتعارض مع المبدأ نفسه. يصوّر فيلم "The Post" كيف ورثت ابنة مؤسس صحيفة واشنطن بوست المشهورة منصب الرئيس التنفيذي عن والدها وكيف واجهت قرارًا مصيريًا وأخلاقيًا اضطرت فيه إلى الاختيار ما بين نشر وثائق سرية عن حرب فيتنام أو التزام الصمت وحماية الصحيفة من تعرّضها للإغلاق.

لقد تركّزت المعضلة التي واجهت الرئيس التنفيذي لصحيفة واشنطن بوست في الحاجة إلى الاختيار ما بين كشف الحقيقة استنادًا إلى الحق في التعبير عن الرأي -وهو رسالة الصحيفة والأساس الذي تقوم عليه- أو البقاء صامتة وإخفاء المعلومات السرية، ولكنّها اختارت نشر تلك الوثائق السرية لعامة الشعب بدعم من هيئة التحرير التابعة لها في الصحيفة وحثّهم لها على ذلك، وقد أيّدت المحكمة العليا هذا القرار. كانت النتيجة اشتعال الاحتجاجات الشعبية الواسعة من قبل الشباب الأمريكي وغيرهم، واضطرار الرئيس الأمريكي جونسون إلى التنحّي عن منصبه وقيام وزير الدفاع ماكنمارا بالاعتذار لاحقًا وانتهاء الحرب وانسحاب القوات الأمريكية من فيتنام. إذًا، هنالك العديد من الصعوبات التي قد تنتج عن استخدام مبدأ الشمولية في المواقف المعقّدة، إلا أنّ هذا المبدأ من شأنه أن ينقذ الكثير من الأرواح البريئة ويحافظ على نزاهة الأمة ويوقف التدمير العنفي.

## 5.4.3 الحقوق القانونية والأخلاقية

الحقوق القانونية (Legal rights) هي الحقوق التي تكون مقصورة على نظام قانوني معيّن وسلطة قضائية محدّدة. على سبيل المثال، يعدّ الدستور ووثيقة إعلان الاستقلال في الولايات المتحدة الأساس الذي تقوم عليه

الحقوق القانونية للمواطنين مثل الحق في الحياة والحرية والسعي وراء السعادة وحرية التعبير. في المقابل، فإنَّ الحقوق المعنوية العامة (أو الإنسانية) هي حقوق عالمية وتستند إلى معايير سلوكية ثابتة في كل المجتمعات مثل: الحق في عدم التعرض للعبودية والحق في العمل.

بإمكانك توسيع نطاق فهمك واستيعابك لفكرة الحقوق المتعلقة بالأفراد في مكان العمل من خلال الدخول إلى القائمة السنوية لأفضل الشركات للعمل (Best Companies to Work For)، إذ يمكنك الاطلاع على سياسات القادة والمؤسسات المرتبطة بالممارسات والامتيازات والتنوع والتعويضات بالإضافة إلى الإحصاءات المتعلقة بالمزايا والاستحقاقات التي يحصل عليها الموظفون. تقدّم قائمة "الشركات الأكثر أخلاقية في العالم" أيضًا أمثلة على الحقوق القانونية والأخلاقية المرتبطة بالعمالين وأماكن العمل. يُوظف هذا المبدأ -كما هو الحال مع مبدأ الشمولية- عندما يكون يتوجّب على الأفراد أو المجموعات أو الدول اتخاذ قرارات معقّدة تكون على حافة انتهاك أو الإضرار بالقيم أو الحقوق الإنسانية مثل الحق في الحياة والحرية وغيرها.

من أوجه قصور استخدام هذا المبدأ ما يلي:

1. يمكن أن يُستخدم للتستر على المصالح السياسية الأنانية والجائرة.
2. صعوبة تحديد ما يستحقه كل طرف عندما يكون الطرفان على حق.
3. يمكن أن يتجاوز بعض الأفراد الحد في استحقاقات معينة على حساب الآخرين.

#### 5.4.4 العدالة: الإجراءات العادلة، مبدأ التعويض والجزاء

يتضمّن هذا المبدأ أربع مكونات أساسية تستند إلى ما يلي:

1. ينبغي المساواة في المعاملة بين جميع الأفراد.
2. تتحقّق العدالة عندما يحصل جميع الأفراد على فرص ومزايا متكافئة.
3. ينبغي مراعاة تحقيق العدل في القرارات والإجراءات والاتفاقيات بين الأطراف.
4. يُطبّق العقاب على من يلحق الأذى بالآخرين، ويُعطى تعويض لمن تعرّض للأذى أو الظلم.

يُمكن تلخيص كيفية تطبيق هذا المبدأ عند مواجهة معضلة أخلاقية عن طريق طرح الأسئلة البسيطة التالية بخصوص الإجراء أو القرار المقترح:

- هل هو عادل؟
- هل هو صائب؟
- من سيتأذى بسببه؟
- من يتوجّب عليه أن يتحمّل مسؤولية العواقب؟

• هل أرغب/نرغب في تحمُّل مسؤولية العواقب؟

من المفيد التأمل في عدد الكوارث والأزمات التي كان من الممكن منع حدوثها لو فكَّر قادة الشركات وأصحاب المصلحة مليًّا في هذه الأسئلة قبل الشروع في اتخاذ قرار. على سبيل المثال، كان من الممكن أن تمنع الإجراءات الوقائية -المتمثلة في تجديد المعدات والآلات في كل من شركة بريتيش بتروليوم (BP) وشركة إيكسون فالديز- من حدوث كوارث التسرُّب النفطي فيهما، كما أنَّ التزام البنوك الاستثمارية ومؤسسات الإقراض بالقوانين التي تنصُّ على عدم بيع الرهون العقارية التي لا يمكن تسديدها يمكن أن يحمي الاقتصاد العالمي من الانهيار الوشيك.

تنطوي أوجه قصور استخدام هذا المبدأ على أنَّ الأمور والمواقف قد تخضع لوجهات نظر مختلفة وأنَّه لا يوجد هناك جهة معينة يمكن يُمكن الرجوع إليها في المواقف المعقَّدة من أجل تحديد المصيب والمخطئ وتحديد الأطراف المتضرِّرة. يحدث ذلك عند عدم توقُّر الحقائق وعدم وجود حكومة فدرالية أو سلطة قضائية خارجية موضوعية وحيادية. قد نواجه أيضًا في بعض الأحيان مسألة تحديد الجهة التي تمتلك السلطة والصلاحيات لإيقاع العقاب وتحديد من سيدفع التعويضات ومن سيستلمها. على الرغم من ذلك، يعدُّ مبدأ العدالة -مثله مثل المبادئ الأخرى المذكورة في هذا الفصل- الحجر الأساس في بناء وإرساء الأنظمة الديمقراطية والحريات الشخصية.

### 5.4.5 الأخلاق الفضيلة النابعة من الفطرة السليمة: ذات الطابع الشخصي

تستند الأخلاق الفضيلة إلى السمات الشخصية مثل الصدق والحكمة العملية والسعادة والازدهار والرضا، وتركِّز على نمط الشخصية والأخلاق والقيم التي يتوجَّب علينا التحلِّي بها وليس على أفعال معينة ينبغي القيام بها. يترسَّخ هذا المبدأ بحسن الخلق والدوافع والقيم الأساسية، وإنَّ أفضل من يجسِّده هم الأشخاص الذين يتحلَّون بالفضائل المرغوبة. إنَّ صاحب الشخصية الجيِّدة هو الشخص الخلق الذي يتصرَّف بطريقة أخلاقية ويشعر بالرضا والسعادة على إثر ذلك. يعدُّ الإيثار أيضًا جزءًا من شخصية صاحب الأخلاق الفضيلة، كما أنَّ الحكمة العملية مطلوبة في معظم الأحيان.

مبدأ الأخلاق الفضيلة وثيق الصلة بمبدأ الشمولية الذي ذكرناه سابقًا، والجدير بالذكر أنَّ شخصيات وأفعال العديد من القادة تشكِّل نموذجًا حيًّا للأخلاق الفضيلة، وخير مثال على ذلك هو رجل الأعمال المشهور وارن بافت والذي يُعدُّ رمزًا للشخصية الجيِّدة التي تتَّصف بالحكمة العملية والقيم الأخلاقية التي منحتة ثقةً وتقديرًا كبيرًا في الأوساط المختلفة. يمكن تطبيق هذا المبدأ من خلال طرح السؤال التالي قبل القيام بأي تصرُّف أو اتخاذ أي قرار: فيما لو تركت عجلة القيادة لشخصيتي الطيبة، كيف كانت للتصرُّف في هذا الموقف؟" من الممكن أن يتساءل آخرون عمَّا قد يفعله شخص آخر يعرفونه أو يحترمونه جدًّا.

من أوجه قصور هذا المبدأ أنَّ بعض الأفراد قد لا يرون في طباع الشخص الجيِّد، الذي اتَّخذوه قدوةً، حلًّا مناسبًا في مواقف معينة، ممَّا يجعلهم يرفضون الاحتذاء بشخصية ذلك الشخص في تلك المواقف، كما أنَّ

هناك جدلاً حول الجهة التي تحدّد التصرف الصحيح (الفاضل) خاصةً في المواقف المعقّدة التي تتطلب وجود معلومات واقعية ومعايير موضوعية لاتخاذ القرار الأمثل.

### 5.4.6 الصالح العام

يُعرّف الصالح العام بأنه "مجموع ظروف الحياة الاجتماعية التي تمكّن المجموعات والأفراد من الوصول الشامل والمباشر إلى تحقيق ذواتهم". يجب على صنّاع القرار أن يضعوا بالحسبان نواياهم وآثار أفعالهم وقراراتهم على المجتمع إلى جانب الصالح العام لمختلف الأطراف فيه.<sup>(20)</sup>

إنّ تحديد القرارات وبناءها وفق مقتضى الصالح العام يتطلب منا ألاّ نؤثر أنفسنا ومصالحنا على مصالح الآخرين وأن نضع مصالحهم بالحسبان عند تحديد أهداف واتخاذ إجراءات. يمكن تطبيق مبدأ الصالح العام عن طريق طرح السؤال البسيط التالي: "كيف سيؤثر هذا القرار أو التصرف على البيئة الفيزيائية والثقافية والاجتماعية التي سأعيش بها أنا وعائلتي وأصدقائي والآخرين الآن وخلال الأسبوع القادم وما بعد ذلك؟"

من أوجه القصور الرئيسية لاستخدام هذا المبدأ تحديد الجهة التي تقرّر أين يكمن الصالح العام في المواقف التي يختلف فيها طرفان أو أكثر بشأن تحديد الطرف الذي انتهكت مصالحه. من الصعب في المجتمعات التي تقوم على الفردية والرأسمالية في العديد من الحالات أن يتخلّى الأفراد عن مصالحهم ومنافعهم الماديّة - في قراراتهم- مقابل الصالح العام الذي قد يعني عدم عودتها بالنفع عليهم أو حتى حرمانهم من الانتفاع من تلك القرارات.

### 5.4.7 النسبية الأخلاقية: التوجه الشخصي للأخلاق

إنّ النسبية الأخلاقية في الحقيقة ليست مبدأً يُمكن اتباعه؛ بل هو توجّه يستخدمه العديد من الناس في كثير من الأحيان. تنصّ النسبية الأخلاقية على أنّ الناس يضعون معايير أخلاقية خاصة بهم للحكم على أفعالهم، وأنّ مصالح الفرد الذاتية وقيمه هي الدافع الأساسي لتصرفاته وسلوكياته وقراراته. بمعنى آخر تختلف المعايير الأخلاقية وفقاً لهذا المبدأ من ثقافة إلى أخرى، وكما تقول الحكمة: "دارهم ما دمت في دارهم، وأرضهم ما دمت في أرضهم".

تتضمّن أوجه القصور الواضحة لمبدأ النسبية إمكانية أن تتعارض أفكار الفرد ومصالحه الشخصية مع الحقائق والوقائع، كما يمكن أن يصبح أتباع هذا المبدأ مؤيدين للحكم المطلق أو متعصّبين لمعتقداتهم، ويمكن أن تنشأ أنظمة ديكتاتورية واستبدادية تمارس مختلف أشكال العبودية والاستغلال لأعداد كبيرة من الناس نتيجة لقيام الدول والثقافات بتبني هذا التوجّه.

على سبيل المثال، فرض الحزب الوطني لجنوب أفريقيا في عام 1948 سياسة الفصل العنصري والتمييز ضد السود، واستمرت هذه السياسة حتى أوائل التسعينيات من القرن العشرين عندما تفاوضت عدة أطراف بشأن إلغائه بدعم كبير من نيلسون مانديلا. قبل حلّ ذلك النظام العنصري في جنوب أفريقيا كان على الشركات

العالمية التي تدير أعمالاً تجارية فيها أن تلتزم بسياسة الفصل العنصري السائدة والقيم السلبية وغير الأخلاقية التي تنطوي عليها، كما مارست الروابط الاجتماعية المناهضة لسياسة الفصل ضغوطاً على العديد من الشركات في الولايات المتحدة وأوروبا وغيرها في الثمانينيات من القرن العشرين فيما يتعلّق باستمرار ممارستها لأعمالها التجارية أو ترك العمل بشكل كامل في جنوب أفريقيا.

مما نستنتجه من سوق المبادئ الأخلاقية السابقة أن المبادئ والقيم توفّر مصدرًا للثبات وضبط النفس على مستوى الأفراد، كما تؤثر أيضًا على الأداء والرضا الوظيفي. في المقابل، فإن القيادة القائمة على القيم والمبادئ الأخلاقية تؤثر بشكل إيجابي على الثقافات وتحفّز على الأداء والسلوك الأخلاقي على المستوى التنظيمي العام في المؤسسة. سنناقش في القسم التالي من هذا الفصل كيف تؤثر القيادة الأخلاقية في قمة الهرم الإداري في المؤسسة وفي جميع مستوياتها على التصرفات والسلوكيات الأخلاقية فيها.<sup>(21)</sup>

### اختبار مدى الفهم

1. اذكر بعض المبادئ التوجيهية الأخلاقية التي يمكن للأفراد والمؤسسات اتباعها أثناء عملية اتخاذ القرارات الأخلاقية.
2. هل إدراكك للقيم والمبادئ الأخلاقية التي توجّه أفعالك وتصرفاتك يمكن أن يحدث فرقاً في اختياراتك وقراراتك؟

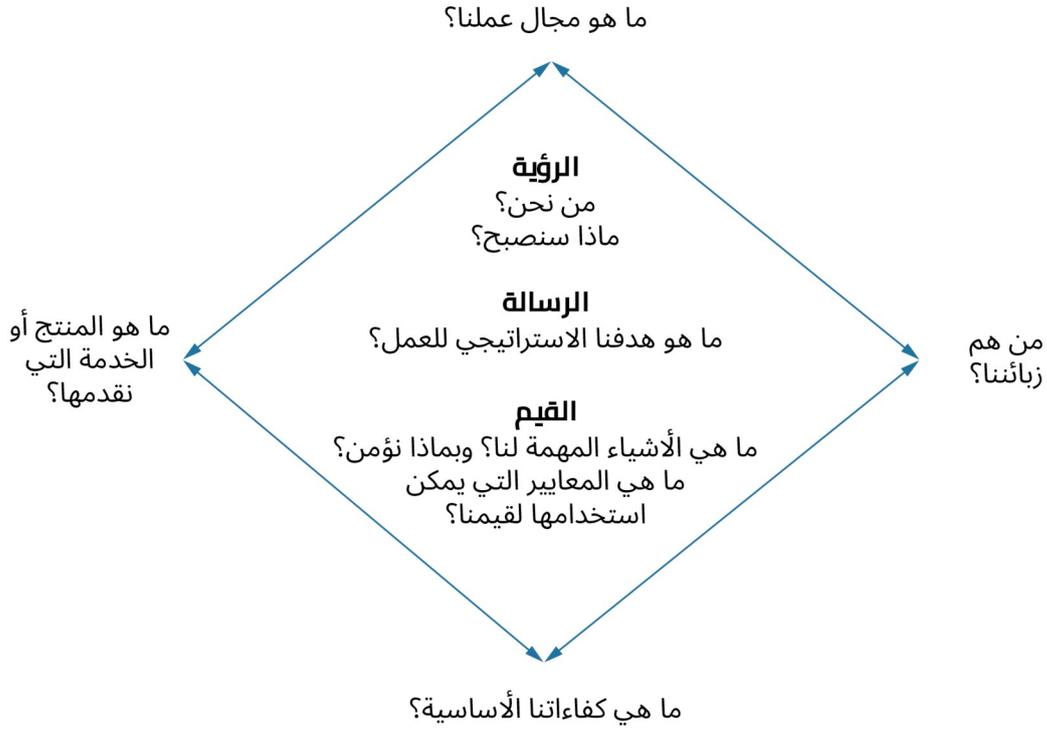
## 5.5 القيادة: الأخلاق على مستوى المؤسسات

### لماذا تعدّ القيادة الأخلاقية مهمة في المؤسسات؟

إنّ القيادة التي تعتمد على تحديد الغايات والقيم الأخلاقية ضرورية من أجل التوافق الداخلي للمؤسسات وفعالية الأسواق الخارجية والمسؤولية تجاه أصحاب المصلحة.<sup>(22)</sup> عزّف الباحث شيلستر برنارد في عام 1939 منهج القيادة القائمة على القيم الأخلاقية بأنّه منهج يبعث على "اتخاذ قرارات شخصية تعاونية من خلال تكوين إيمان بالفهم المشترك وباحتمالية النجاح وبالرضا التام عن الدوافع الشخصية وبتكامل الهدف المشترك."<sup>(23)</sup> يوضّح الشكل التالي أنّ الرؤية والرسالة والقيم أساسية في تحديد وتطبيق الاستراتيجيات والعمليات والتوافق المؤسسي، ويعدّ ذلك جزءاً مهماً من القيادة.

تعرّف القيادة بأنّها القدرة على التأثير على المرؤوسين لتحقيق الأهداف والغايات المشتركة.<sup>(24)</sup> إنّ القيادة التنظيميين مسؤولون أمام الجهات المرتبطة بالمؤسسة من أصحاب المصالح والمساهمين والموظفين في ما يتعلّق بتحقيق أهداف المؤسسة، وتعتمد درجة التزامهم بالمسؤولية والأخلاق عند قيامهم بذلك على عدة عوامل. تعدّ قيم القائد مهمّة من ناحية الأخلاق والفعالية لأنّها عادةً ما تصبح القيم التي تتبناها المؤسسة ككل. يُشار إلى التأثير الذي يولّده قادة المؤسسات بمصطلح "التأثير الإداري"، وعلى الرغم من أنّ قيم القائد ينبغي أن تتوافق مع قيم المؤسسة ورؤيتها ورسالتها، إلّا أن ذلك قد لا يحدث دائماً كما رأينا في الأزمات المؤسسية

الأخلاقية التي ناقشناها سابقًا والتي أدت إلى إخفاق شركات مثل إنرون وتايكو وورلد كوم وويلز فارغو وغيرها من الشركات البارزة.



الشكل 39: التوافق المؤسسي الاستراتيجي - المصدر: جوزيف وايس، © 2014

على الرغم من أن القيادة من أهم العناصر التي تحدّد معالم استراتيجية المؤسسة وثقافتها ونظام الحكم فيها؛ إلا أنها غالبًا ما تكون مسؤولية مشتركة بين المسؤولين والمرؤوسين في مختلف مستويات المؤسسة وهي ليست حكرًا على فرد معيّن. على سبيل المثال، يستخدم معهد إيثيسفير المشهور -وهو مؤسسة خاصة تقيّم سلوكيات ومسؤوليات الشركات من الناحية الأخلاقية والاجتماعية- خمسة معايير لتقييم البعد الأخلاقي والخروج برقم يمثل المعيار الأخلاقي للمؤسسة (EQ)، هذه المعايير الخمس هي:

1. **المعيار الأول:** برنامج الأخلاقيات والامتثال الخاص بالشركة، ويمثّل 35% من المعيار الأخلاقي (EQ).
2. **المعيار الثاني:** درجة رسوخ الأخلاق في ثقافة الشركة.
3. **المعيار الثالث:** مواطنة ومسؤولية الشركة. يقيس هذا المعيار تأثير ووقع قرارات المؤسسة على المحيط الاجتماعي.
4. **المعيار الرابع:** يرتبط بحوكمة الشركة وما إذا كان منصبا الرئيس التنفيذي للشركة ورئيس مجلس الإدارة يشغلها شخص واحد أم شخصان مختلفان. حيث تزايد الوعي الاجتماعي في الآونة الأخيرة حول ضرورة وجود التنوع في المناصب القيادية.
5. **المعيار الخامس:** القيادة والابتكار والسُّمعة.<sup>(25)</sup>

ذكر معهد إيثيسفير أنه تمّ تكريم 124 شركة في عام 2017 من 5 قارات و19 دولة و52 قطاعًا مختلفًا من قطاعات الأعمال، ومن بين تلك الشركات 13 شركة حصلت على التكريم إحدى عشرة مرة و8 شركات حصلت على التكريم لأول مرة في ذلك العام. تتضمّن الشركات الحاصلة على التكريم تلك الشركات التي كان لها دور كبير في إحداث تغييرات إيجابية في أوساط الأعمال والأوساط الاجتماعية في مختلف أنحاء العالم، كما تضع هذه الشركات تأثيرات ونتائج ما تقوم به من أفعال وقرارات على الموظفين والمستثمرين والزبائن وغيرهم من أصحاب المصلحة بالحسبان وتتبنّى القيم وثقافة النزاهة كأساس للقرارات التي تتخذها يوميًا.<sup>(26)</sup> يوضّح الجدول التالي أفضل 10 شركات أخلاقية في عام 2017 وفق معايير معهد إيثيسفير.

الجدول 6: الشركات الأكثر أخلاقية في العالم - المصدر: مقتبس من معهد إيثيسفير عام 2017،

<https://www.worldsmoethicalcompanies.com/honorees>

الدولة	المجال	الشركة
الولايات المتحدة الأمريكية	الصناعات التحويلية	شركة تري إم
إيرلندا	الخدمات الاستشارية	أكستشر
الولايات المتحدة الأمريكية	التأمين على الحياة	أفلاك إنكوربوريتد
الولايات المتحدة الأمريكية	التأمين على الممتلكات	أولستيت
الولايات المتحدة الأمريكية	النفط والغاز ومصادر الطاقة المتجددة	شركة أيسكا لخدمات خطوط الأنابيب
الولايات المتحدة الأمريكية	الإلكترونيات وصناعة أنصاف النواقل	شركة أبلويد ماتيريلز
الولايات المتحدة الأمريكية	وسطاء تأمين	شركة آرثر جالاغر وشركاه
الولايات المتحدة الأمريكية	الإلكترونيات وصناعة أنصاف النواقل	شركة آفنت
الولايات المتحدة الأمريكية	الرعاية الصحية	بانست هيلث في جنوب فلوريدا

إنّ الموثوقية والنزاهة بالإضافة إلى القيم والمبادئ الأخلاقية هي عناصر مهمة لشخصية القادة الأخلاقيين وسلوكياتهم وينبغي أن تُترجم على هيئة تصرّفات وأفعال تجاه الموظفين والشركاء أصحاب المصلحة والمجتمعات ككل. يقع على عاتق القادة أيضًا مسؤولية إظهار الاحترام تجاه الآخرين ومعاملة جميع أصحاب المصلحة بإنصاف والسعي دومًا للعمل من أجل الصالح العام وبناء مجتمع أفضل والتحلّي بالصدق والأمانة في مختلف المواقف. يساهم التحلّي بهذه الأخلاق الفضيلة في خلق بيئة عمل أخلاقية في جميع أجزاء ومستويات المؤسسة.

## 5.5.1 احترام الآخرين

إنّ احترام الآخرين يتطلّب من القادة أن يدركوا القيمة الجوهرية للآخرين وأن يعاملوا الناس بطيب نية دون استغلالهم، إذ ينبغي النظر إلى الأشخاص على أنّهم ذوو قيمة لأنّهم بشر وليس بسبب ما يستطيعون تقديمه

للآخرين أو بسبب قدرتهم على مساعدة الآخرين على التقدم فحسب. ينطوي احترام الآخرين على مراعاة الفروق الفردية ومنحهم حرية التفكير بطريقة مستقلة والسماح لهم بالعمل كأفراد والسعي إلى تحقيق أهدافهم الخاصة، إذ يزداد شعور الموظفين بأهميتهم وتزداد كذلك ثقتهم بأنفسهم عندما يُظهر القائد احترامه لهم من خلال منحهم الاستقلالية، وغالبًا ما يؤدي ذلك إلى زيادة ولاء الموظفين وإنتاجيتهم.

## 5.5.2 معاملة جميع أصحاب المصلحة بإنصاف

يسعى القادة الأخلاقيون جاهدين إلى معاملة جميع من قد يتأثرون بقراراتهم بطريقة مُنصفة وعادلة، كما أنّ المساواة أيضًا هي من أولوياتهم وينبغي أن تكون عاملًا بارزًا في عملية اتخاذ القرارات. يجب على القادة الأخلاقيين أن يُحجموا عن معاملة البعض معاملة خاصة حتى لا يشعر الآخرون بأنهم منبوذون وحتى لا تتولد الضغينة بين الأفراد بسبب التفرقة في المعاملة. هناك استثناء واحد لهذه القاعدة وهي عندما يكون الفرد مستحقًا للمعاملة الخاصة من أجل تحقيق العدل.

ليس من السهل دائمًا منع شعور الموظفين بوجود تمييز، إذ تتطلب بعض المواقف توزيع المزايا والأعباء، وتختبر هذه المواقف مدى قدرة القائد وحرصه على تحقيق العدل. لقد حدّد توم بوشامب ونورمان باوي المبادئ المشتركة التي تُرشد القادة الذين يواجهون مثل تلك المعضلات، ويمكن لهذه المبادئ أن تساعد القادة على توزيع المسؤوليات بعدل وإنصاف.<sup>(27)</sup> تنصّ هذه المبادئ على أنّه يجب أن يحصل كل شخص على فرص متساوية وفقًا لاحتياجاته وحقوقه وجهوده ومساهماته المجتمعية وأدائه.

## 5.5.3 العمل من أجل الصالح العام

يقدم المهاتما غاندي مثالًا على ما ينطوي عليه مبدأ السعي لتحقيق الصالح العام، إذ أمضى هذا الزعيم الهندي -المعروف بالتزامه بالاحتجاجات السلمية والعصيان المدني الشامل- 20 عامًا في جنوب أفريقيا وهو يعترض على التشريعات التي تميز ضد الهنود، وأمضى بقية حياته في الهند يناضل من أجل الاستقلال عن الاستعمار الأجنبي ويعمل على الحد من الفقر والضرائب وعلى تحرير النساء وإنهاء كافة أشكال التمييز العنصري.<sup>(28)</sup> لم يناضل غاندي من أجل تلك القضايا لتحقيق منافع شخصية؛ بل فعل ذلك ليحرر الناس من الظلم والاستغلال تحقيقًا لمصلحة عامة نبيلة. لقد كرّس غاندي حياته لدعم القضايا الاجتماعية التي يؤمن بها وتحوّلت غاياته وتوجّهاته إلى مبادئ أخلاقية مجتمعية ثمّ عالمية.

يسعى القادة الأخلاقيون إلى تحقيق أهداف اجتماعية ومؤسسية أعظم من تلك الأهداف الفرديّة الخاصّة، وتقتضي هذه المسؤولية أن يقدم خدمة أكبر عن طريق الاهتمام باحتياجات الآخرين. هذا السلوك مثال على الإيثار والتفاني والذي يتمثل في تسخير الطاقات والقدرات الشخصية من أجل تحقيق أهداف الآخرين وطموحاتهم. قد يتجلّى الإيثار في المؤسسة في التوجيه والتمكين والتشجيع وتكوين الفرق وسلوكيات المواطنة والاهتمام بمصالح الآخرين وغيرها.

## 5.5.4 بناء المجتمع

تشتهر سلسلة متاجر هول فودز -التي اشترتها أمازون مؤخرًا- ببرامج التوعية المجتمعية على كل من النطاق المحلي والعالمى، ويتبرع كل متجر منها لبنوك الطعام والملاجئ، كما تبرع بنسبة 5% من صافي المبيعات اليومية للمؤسسات المحلية غير الربحية أو التعليمية، وقد أنشأت هذه الشركة مؤسسة تابعة لها تحت مسمى هول بلانت (Whole Planet) وذلك بهدف مكافحة الجوع حول العالم، تدعم هذه المؤسسة البرامج التي تعالج قضايا اجتماعية نبيلة مثل الرفق بالحيوان والتغذية وطرق الإنتاج الصديقة للبيئة.

تعدُّ هذه الجهود التي تبذلها سلسلة متاجر هول فودز في دعم المناطق المحلية والعالمية المجاورة لمتاجرها مثالاً ممتازاً عن التنظيمات الأخلاقية التي تسعى جاهدةً لبناء مجتمع أفضل وتحقيق المصلحة العامة. عندما يتمحور تركيز القائد الأخلاقي على احتياجات الآخرين بدلاً من نفسه، فإنَّ الآخرين سوف يحذون حذوه في غالب الأحيان، ويمكن أن يؤدي هذا إلى وجود مجموعة قوية من الموظَّفين والمساعدین المخلصين حوله، والذين يعملون مع القائد من أجل تحقيق الأهداف المشتركة المتوافقة مع رغبات جميع أصحاب المصلحة. السعي إلى تحقيق الهدف المشترك معناه أنه لا يمكن لأي شخص أن يعطي الأولوية لاحتياجاته الخاصة على حساب أهداف المجموعة، وبشكل مشابه فإن المدير الأخلاقي لا يمكنه فرض سيطرته على الآخرين. إنَّ الرئيس التنفيذي الناجح الذي يعمل مع العديد من الجمعيات الخيرية أو الأفراد لإطعام من لا مأوى له يعدُّ نموذجاً مثاليًا على القائد الذي يساهم في بناء المجتمع.

## 5.5.5 التحلي بالأمانة

الأمانة صفة نبيلة تحظى بقبول معظم المجتمعات على اختلاف ثقافات وقيمها، إلا أن تحلي الفرد بصفة الأمانة لا يكون له معيارٌ ثابتٌ دائماً، فالأمانة لا تقتصر فقط على قول الصدق وتجنُّب الخداع أو الكذب؛ بل تتطلب من القادة أيضاً أن يكونوا صريحين وواضحين قدر الاستطاعة وأن يصفوا الحقيقة كاملةً بدقة وبتفصيل كافٍ، ولكن قول الحقيقة كاملةً لا يكون التصرف الأنسب في جميع المواقف، لذلك يجب على القادة أن يراعوا مشاعر ومعتقدات الآخرين وأن يدركوا أنَّ مستوى الصراحة المناسب يختلف باختلاف الموقف.

وفقاً لدراسة مسحية حديثة، فإنَّ 58% من الناس على مستوى العالم يثقون عموماً بالشركات في حين أنَّ 42% الباقين يُساورهم بعض الشك والريبة تجاهها. ينبغي على القادة ورؤساء مجلس الإدارة في الشركات أن ينهجوا نهجاً واضحاً وشفافاً في تعاملاتهم مع الزبائن والمساهمين وأصحاب المصلحة.<sup>(29)</sup> يمكن أن تؤدي عدم أمانة القادة فيما يتعلَّق بتفاصيل العمل إلى تشويه الحقيقة وتحريف المُعطيات وهذا في الواقع قد يؤدي إلى نتائج وخيمة وغير مرغوب فيها لدى جميع أصحاب المصلحة.

لقد وجد الباحثون سيالديني وبيتيا وبتروفا وغولدشتاين أنَّ المؤسسات غير الأمانة تعاني من سوء السمعة وقلة إنتاجية الموظفين وأضرار مختلفة مرتبطة بزيادة مستوى الرقابة عليها، وخلصوا إلى أنَّ التكاليف بعيدة

المدى التي تتكبّدها المؤسسة بسبب عدم الأمانة أكبر بكثير من المكاسب الفورية التي قد تحصل عليها عبر الممارسات التي تنافي الأمانة.<sup>(30)</sup>



الشكل 40: روبرت سيالديني - مصدر الصورة: ديف دوجديل / فليكر / مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC BY-ND 2.0)

يظهر في هذه الصورة روبرت سيالديني الذي يشير هو وباحثون آخرون إلى أنّ المؤسسات غير الأمانة تعاني من سوء السمعة وقلة إنتاجية الموظفين وأضرار مختلفة مرتبطة بزيادة المراقبة، وخلصوا إلى أنّ التكاليف التي تتكبّدها المؤسسة بسبب عدم الأمانة أكبر بكثير من أي مكاسب قصيرة الأجل.

### 5.5.6 القيادة الإرشافية والقيادة الخدمية

إنّ عدد القادة الفعّالين والمرؤوسين الذين يقومون بممارسات شريفة وناجحة أكبر ممّا تبيّنه وسائل الإعلام، ومن هؤلاء أيضًا رواد الأعمال الذين يمارسون الإشراف والقيادة الخدمية. لا تكون أسماء هؤلاء معروفة على الصعيد الوطني، ولكنّ شركاتهم ومجتمعاتهم والأطراف التي تتعامل معهم يعرفونهم جيّدًا. على سبيل المثال، تضمّ قائمة أفضل 10 قادة في عام 2017 المنشورة في مجلة Inc.com أسماء أربع سيدات يشغلون منصب رئيس تنفيذي، وهؤلاء السيدات لا يقمن بواجباتهن وينجحن في وظائفهن فحسب؛ بل يقمن أيضًا على خدمة الآخرين.

إحدى هؤلاء السيدات بريتاني ميريل أندروود التي أنشأت شركة (Akola Jewelry) وتشغل منصب الرئيس التنفيذي فيها والتي عدّتها ياهو "أفضل شخص في العالم" في عام 2014. يُعاد استثمار 100% من أرباح شركتها في دعم فرص العمل والتدريب والبرامج الاجتماعية وبناء مراكز تدريب وحفر آبار مياه في المجتمعات الفقيرة في جميع أنحاء العالم.<sup>(31)</sup>

يُعدّ آرون فويرشتاين أيضًا -رئيس تنفيذي سابق لمصنع في ولاية ماساتشوستس- مثالًا على الشخص الذي يطبّق القيادة الإرشافية والقيادة الخدمية.<sup>(32)</sup>

## القيادة الإدارية

## القيادة الخدمية: آرون فويرشتاين في مصنع مالدين ميلز

آرون فويرشتاين هو ثالث مالك لمصنع مالدين ميلز في ولاية ماساتشوستس، وقد احترق هذا المصنع بالكامل بتاريخ 11/12/1995. كانت من الخيارات المتاحة أمام فويرشتاين استخدام أموال التأمين لإعادة بناء المصنع، ولكنه بدلاً من ذلك دفع الرواتب والاستحقاقات الكاملة لجميع 3000 عاملاً لمدة 6 شهور ريثما أُعيدَ بناء المصنع، وقد صرَّح لاحقاً أنه لم يكن لديه خيار سوى مساعدة الموظفين، وكان تصرُّفه مستنداً إلى دراسته للتلمود، وقد قال في جامعة كزافييه:

"يقع على عاتقي مسؤولية تجاه العاملين سواء كانوا يعملون عملاً يدوياً أو مكتيباً، كما لدي مسؤولية أيضاً تجاه المجتمع. كان من غير المعقول أن أترك 3000 شخصاً يفقدون مصدر رزقهم وأن أوجّه ضربة قاضية لمدينتي لورانس وميثيون. قد تكون شركتنا عديمة القيمة في سوق الأوراق المالية، ولكنَّ عملياً قيمتها أكبر من ذلك بكثير."

جسّد فويرشتاين نمطي القيادة الإشرافية والخدمية اللتين تركّزان بوجه خاص على طريقة عمل القادة مع المرؤوسين. (تعلّق القيادة الأخلاقية ككل بخصائص القائد وتشمل التصرُّفات في البيئة التنظيمية الداخلية والخارجية.)

## أسئلة للمناقشة:

1. كيف جسّد آرون فويرشتاين مبادئ القيادة الخدمية؟
2. إذا قرّر فويرشتاين استخدام أموال التأمين لأغراض أخرى، هل سيكون تصرُّفه غير أخلاقياً؟

تهتمُّ القيادة الإشرافية بإعطاء الموظفين قدرًا من حرية التصرف والقرار مع استمرار تنظيم وإدارة القائد لأعمالهم بشكل كامل، في حين تتطلب القيادة الخدمية العمل بتفانٍ مع الموظفين لتحقيق الأهداف المشتركة التي تصبُّ في مصلحة الجميع وليس المصلحة الفردية. هناك الكثير من المعلومات والتفاصيل المفيدة في هذين النمطين من القيادة، ولكننا سنتحدث باختصار عنهما. إنّ كلا هذين النمطين يقتضي معاملة الموظفين باحترام -وهذا عنصر أساسي من عناصر القيادة الأخلاقية- إلى جانب منحهم القدرة على التطوُّر على الصعيدين الشخصي والمهني.

يوجّه أسلوب القيادة الإشرافية القادة إلى أن يقودوا الموظفين ويديروا أعمالهم دون السيطرة عليهم، إذ أنّ القادة الذين يمارسون القيادة الإشرافية يهتمون بصدق بموظفيهم ويساعدونهم على تحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية. ينتج عن القيادة الإشرافية بيئة عمل تسودها روح الفريق حيث يعمل الجميع فيها جنبًا إلى جنب، وتتميّز المؤسسات التي يديرها قادة ينتهجون أسلوب القيادة الإشرافية بعدم المركزية في اتخاذ القرارات، وذلك يعني أنّ القيادة وصلاحيّة اتخاذ القرار لا تتركز بيد شخص أو مجموعة أو قسم أو وحدة إدارية واحدة؛ بل إنّ السلطة تكون موزّعة بين جميع الأطراف المشاركة.<sup>(33)</sup>

لقد نشأ مفهوم القيادة الخدمية على يد روبرت غرينليف الذي يرى بأن القيادة ملازمة للخدمة والعمل. تصل القيادة الخدمية إلى حدود أبعد من القيادة الإشرافية، إذ تتطلّب من القائد أن يتعد عن المكاسب الشخصية وأن يكرّس نفسه بالكامل لقضية أكبر، وقد ذكر غرينليف بأنّ الصفة الأساسية التي تميّز القائد الخدم عن غيره هي أنّ ما يُحرّكه هو ضميره (أي الإحساس الأخلاقي الداخلي الذي يساعده على التمييز بين الصواب والخطأ). إنّ تلك الصفة هي الفرق بين القيادة التي يمكن أن تنجح والقيادة التي يمكن أن تصمد وتستمر مثل القيادة الخدمية. من الجوانب الرئيسية في القيادة الخدمية ما يلي:

- تفضيل تقديم الخدمة على المصلحة الشخصية: إنّ الاهتمام الرئيسي للقائد الخدم هو مساعدة الآخرين وليس نيل التقدير والعرفان أو الحصول على مكافأة مالية.
- الاستماع إلى الآخرين: يدرك القائد الخدم أهمية الاستماع إلى أفكار وهواجس جميع الأطراف والجهات المشاركة، ولا يحاول إطلاقاً فرض سلطته ورغبته على الآخرين، ويساعده ذلك على تقوية العلاقات وفهم احتياجات ورغبات المجموعة وتوزيع الموارد بفاعلية لخدمة مصالح المجموعة.
- إلهام الآخرين من خلال الأمانة والثقة: يجب على القادة الأخلاقيين أن يكونوا أهلاً للثقة والأمانة كما تحدّثنا سابقاً. ليس من الصعب على القائد الخدم أن يكون أميناً لأنّه غالباً ما تكون لديه قنوات أخلاقية راسخة.
- العمل على تحقيق أهداف معقولة: يدرك القائد الخدم أنّ العديد من المشكلات لا يمكن أن يحلها شخص واحد فقط، كما أن القائد الهادم يسعى جاهداً ليتحمّل أعباء المهام والتحدّيات الصعبة والتي ستولّد ضغطاً نفسياً كبيراً على الموظفين أو المجموعات في حال أوكلت إليهم.
- مساعدة الآخرين كلّما كان ذلك ممكناً: يمُدُّ القائد الخدم يد المساعدة للآخرين عندما تقتضي الظروف ذلك. من الأمثلة على ذلك: تقديم أحد مديري مطاعم الوجبات السريعة المساعدة لموظفيه العاملين بدوام جزئي ومعاونتهم في قلب قطع البرغر أثناء ازدحام العمل الشديد ساعة الذروة في وقت الغداء. مثال آخر: عندما لاحظ أحد مديري الأقسام أنّ فريقه بحاجة إلى المساعدة من أجل تسليم العمل قبل انتهاء الوقت المحدّد للتسليم، قرّر مشاركة الفريق بعد الظهيرة ومساعدتهم على إنجاز ذلك العمل في الوقت المحدّد.<sup>(34)</sup>

بيّن دونالد ديغراف وكولين تيلي ولاري نيل طريقة أخرى لفهم وتمييز خصائص القيادة الخدمية كما يلي:

إنّ الافتراض الرئيسي هو أنّ القيادة الحقيقية تتطلّب منا السعي لتحقيق غايات أسمى من مصالحنا، وإنّ أحد أهم جوانب القيادة مساعدة المؤسسات والموظفين على تحديد هدفهم الأسمى. إنّ أفضل اختبار لفلسفة القيادة الخدمية هو تحديد ما إذا كان الزبائن والموظفين يتطوّرون على الصعيد الشخصي! هل يصبح الزبائن أكثر صحة وحكمة وحرية واستقلالية وتزداد احتمالية أن يصبحوا هم "مقدّمين للخدمات"؟ ما التأثير الذي تُحدثه على الفئات المحرومة في المجتمع؟ هل سينتفعون أم أنّ وضعهم لن يزداد سوءاً على الأقل؟ يجب على القائد أن يكون

متحمّسًا لرغبته في تحسين أوضاع المجتمع من أجل تحقيق الغاية والهدف الأساسي من المؤسسة التنظيمية التي يرأسها.<sup>(35)</sup>

### 5.5.7 الجانب المظلم من القيادة التنظيمية

لا يلتزم جميع القادة بالمبادئ والقيم الأخلاقية الفضيلة، وهناك سبعة دلائل على التقصير في القيادة الأخلاقية هي<sup>(36)</sup>:

1. **العمى الأخلاقي:** عدم إدراك القضايا الأخلاقية بسبب قلة الانتباه أو غياب الإحساس الأخلاقي.
2. **الصمت الأخلاقي:** عدم التحدّث عن المبادئ والقيم الأخلاقية أو عدم تطبيقها.
3. **عدم الاتساق الأخلاقي:** عدم القدرة على رؤية التناقضات بين القيم المتّبعة. على سبيل المثال، يقول بعض القادة أنّهم يقدرّون الالتزام بالمسؤولية ولكنّهم يكافئون الموظفين على أدائهم استنادًا إلى الأرقام ومعّدل الإنجاز فقط.
4. **الشلل الأخلاقي:** عدم القدرة على التصرّف وفق القيم الأخلاقية بسبب قلة المعرفة أو الخوف من العواقب.
5. **الرياء الأخلاقي:** عدم الالتزام بالقيم المتبناة وتفويض الأمور للآخرين بسبب عدم الرغبة في القيام بها أو عدم القدرة على ذلك.
6. **الانفصام الأخلاقي:** عدم وجود مجموعة متناغمة من القيم مثل التصرّف بأسلوب معين في العمل والتصرّف بأسلوب آخر في المنزل.
7. **الرضا الذاتي الأخلاقي:** والذي يتضمّن اعتقاد القادة أنّهم معصومون من ارتكاب الأخطاء.

تذكر مجلة فورتنشن في مقال "أكثر 19 قائد تخبّيًا للآمال في العالم" أمثلة على قادة غير أخلاقيين وممارساتهم السلبية، وستنحدّث عن مثالين منهما باختصار. المثال الأول هو مارتن فينتركورن الرئيس السابق لشركة فولكس فاجن الذي تولّى قيادتها أثناء فضيحة كارثية عندما ثبتّ المهندسون الذين يعملون في الشركة برنامجًا يتلاعب بنسبة انبعاثات عوادم السيارات على 11 مليون سيارة تعمل بالديزل، وقد أكّد مارتن أنه كان على غير دراية بهذه الأفعال.

كان فينتركورن مديرًا يركّز على التفاصيل وقد شكّل ثقافة تؤكّد على أن تحقيق المكاسب أهم من أي شيء آخر. المثال الثاني هو ريك سنايدر حاكم ولاية ميشيغان الذي تلوّث مياه مدينة فلينت الأمريكية في عهده بالرصاص ممّا قد يكون سببًا في الأمراض وتلف الدماغ خاصة لدى السكان صغار السن. كما تعرّض ريك لسيل من التهم واللوم على فشله في إدارة حكومته في ولاية ميشيغان وغياب رقابته على قوانين وكالة حماية البيئة في الولاية والتي سمحت بطرح كمّيّات كبيرة وخطيرة من فضلات الرصاص في شبكة مياه المدينة.

نستنتج من تفاصيل أمثلة القيادة الأخلاقية والقيادة غير الأخلاقية التي ذكرناها أن ثقافة المؤسسة عنصر مهم وأساسي وأنه بدون وجود ثقافة أخلاقية ستنشأ قرارات قيادية سيئة من الناحية الأخلاقية.<sup>(37)</sup>

### اختبار مدى الفهم

1. كيف تؤثر القيادة على الطريقة التي تتصرف بها المؤسسات والأفراد من الناحية الأخلاقية؟
2. يبين دور كل من القيادة الإشرافية والقيادة الخدمية.

## 5.6 الأخلاق وثقافة المؤسسة والامتثال

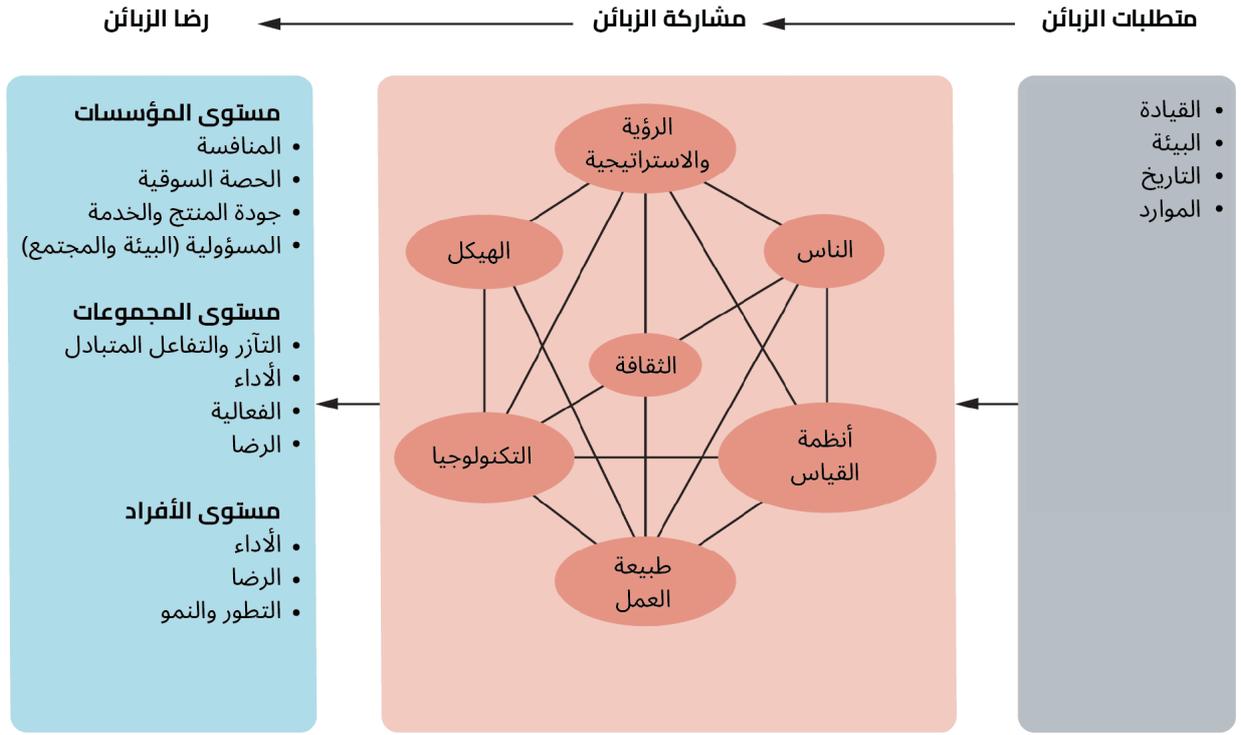
### ما هي أوجه الاختلاف بين الأخلاق المرتكزة على القيم والامتثال في المؤسسات؟

تُحدّد ثقافة المؤسسة بالقيم والمعاني المشتركة التي يحملها أعضاؤها والتي يبيّنها ويمارسها قائد المؤسسة. كما تعدّ أهداف المؤسسة وطموحاتها جزءاً من ثقافة المؤسسة وهي تساعد على تحديد طبيعة العمل وآلية التنظيم داخل المؤسسة. عرّف إدغار شين -أحد الخبراء الأكثر تأثيراً في مجال الثقافة- **ثقافة المؤسسة** بأنّها: "نمط من الافتراضات والمبادئ الضمنية المشتركة التي تضعها إدارة المؤسسة وموظفوها أو تتعلّمها أثناء معالجتها للمشكلات المرتبطة بالتكيّف مع بيئة العمل الخارجية للمؤسسة والتكامل الداخلي فيها والتي ثبتت فاعليتها وصلاحيتها في تنظيم هيكلية المؤسسة، ولذلك يمكن تعليمها للأعضاء الجدد على أنّها الطريقة الصحيحة لفهم تلك المشكلات والتفكير فيها وإدراكها ومعرفة كيفية التعامل معها."<sup>(38)</sup>

يوضّح الشكل التالي الدور التكاملي المهم الذي تؤديه الثقافة في المؤسسات على الصعيد الداخلي والخارجي، إذ يتأثر كلٌّ من الأشخاص والاستراتيجية والهيكلية والأنظمة بثقافة المؤسسة التي تعدّ بمثابة الغراء الذي يربط مختلف أجزاء المؤسسة ببعضها.<sup>(39)</sup>

تؤثر القيادة بدرجة كبيرة على الثقافة، وقد أشار شين إلى أنّ الثقافة والقيادة وجهان لعملة واحدة وأنّه لا يمكن فهم أحدهما بمعزلٍ عن الآخر.<sup>(40)</sup> تنتشر الثقافة من خلال ما يلي:

1. الأساليب والقيم التي يتبنّاها القادة ويمارسونها.
2. الأشخاص الذين تكافئهم الشركة وتستخدم قُدوة.
3. الممارسات والرموز التي تقدّرها المؤسسة.
4. طريقة تواصل المسؤولين التنفيذيين وأعضاء المؤسسة مع بعضهم بعضاً ومع أصحاب المصلحة.



الشكل 41: الدور التكاملي المهم لثقافة المؤسسة

يشير جيمس هسكيت إلى أنّ وجود ثقافة واضحة يحترمها الأفراد يمكن أن يساهم في تميّز الشركات وحُسن أدائها بنسبة 20-30% مقارنة بالشركات المنافسة ذات الثقافات غير الواضحة.<sup>(41)</sup>

على الرغم من نشوء ثقافات فرعية في المؤسسات، إلا أن الثقافة العامة للمؤسسة تؤثر على هذه الثقافات الفرعية بدرجة كبيرة، خاصةً مع وجود قيادة قوية وفريق إداري متمكّن يضع القواعد الإدارية ومعايير العمل الأخلاقية بدءاً من المستويات الإدارية العليا ووصولاً إلى الموظفين العاديين. سنذكر فيما يلي العوامل الأخرى التي تساعد على تشكيل ثقافة أخلاقية قوية وتساهم في بنائها، وتستند هذه العوامل إلى خبرة معهد إيسفير المرموق.<sup>(42)</sup>

- أن يُوضّح في ثقافة المؤسسة المبادئ والمعايير الأخلاقية التي تحدّد طريقة سير العمل.<sup>(43)</sup>
- أن يكون بإمكان المؤسسة تحديد كلاً من الأماكن ووحدات العمل والمستويات والمهام الوظيفية التي قد تفتقر إلى الإدراك الكامل للموارد المتاحة أو تشعر بضغط غير مرغوب فيه أو تحمل تصوّرات سلبية.
- أن يرى المستثمرون والشركات الأخرى بأنّ الشركة تتصرّف بطريقة أخلاقية.
- أن يدرك الموظفون سلوك كبار القادة وقيمهم ووسائل تواصلهم.
- أن يندمج الموظفون ويلتزمون بالعمل، وتتفكّد المؤسسة - عن طريق استبيانات العمل الدورية- الموظفين باستمرار لترى مدى رضاهم واندماجهم في عملهم.

- أن يقل شعور الموظفين بوقوعهم تحت الضغط، وذلك يجعلهم أقل عرضة للإخلال بمعايير الشركة عند سعيهم لتحقيق أهدافها، كما يزيد من احتمالية تبليغهم عن أي إساءة تصرّف أو خلل يلاحظونه أثناء عملهم.
- أن يدرك الموظفون الأولويات الأخلاقية لزملائهم في العمل والقيم التي تتبناها المؤسسة، وأن يكونوا على أتم الاستعداد لتبادل الآراء مع زملائهم ومديريهم.<sup>(44)</sup>

## 5.6.1 الامتثال والأخلاق

كما رأينا سابقًا، فإنَّ مبدأ الأخلاق المرتكزة على القيم و مبدأ الامتثال يساهمان في الحفاظ على ثقافة أخلاقية للمؤسسة. لقد وُصفت الأخلاق بأنّها القيام بالأمر الصائب وهي بمثابة قوة دافعة تحقّز قيم العاملين وسلوكهم (أسلوب الترغيب)، في حين أنّ الامتثال مرتبط بالحث على القيام بسلوك معين وفقًا للقانون وإلّا سيكون هناك عواقب (أسلوب الترهيب). تشير الدراسات إلى أنّ أسلوب الأخلاق والامتثال مترابطان ويعملان لتحفيز السلوك القانوني والأخلاقي والحفاظ عليه في المؤسسات.<sup>(45)</sup>

من القوانين التي وضعت أساسًا جديدًا لمساءلة المديرين التنفيذيين والمديرين الماليين قانون سارينز أوكسلي لعام 2002، وقد كان أول قانون وُضع بعد فضيحة شركة إنرون وفصائح شركات أخرى، وهو يفرض قيودًا وإجراءات عقابية على المديرين التنفيذيين والمديرين الماليين الذين سوف يتعرّضون للعقاب إذا تعمّدوا ممارسة الاحتيال وجرائم أخرى، كما أشارت عدة بنود جديدة في هذا القانون إلى حدوث تغيير في مسؤوليات قادة الشركات والتزاماتهم مثل:

1. إنشاء مجلس محاسبة مستقل للشركة للإشراف على عمليات التدقيق ومراجعة الحسابات في الشركات العامة.
2. يجب أن يكون أحد أعضاء لجنة التدقيق خبيرًا في الشؤون المالية.
3. يجب الإفصاح الكامل وتوفير كامل التفاصيل الضرورية لحملة الأسهم فيما يتعلق بالمعاملات المالية المعقدة.
4. يجب على المديرين التنفيذيين والمديرين الماليين التصديق خطيًا على صحة البيانات المالية لشركاتهم، ويمكن أن يُسجنوا لمدة 20 سنة وتُفرض عليهم غرامة مالية مقدارها 5 مليون دولار إذا تعمّدوا التصديق على بيانات مزيفة.
5. يحظر على شركات المحاسبة تقديم خدمات أخرى -مثل الاستشارات- عند إجراء عمليات التدقيق.<sup>(46)</sup>

على الرغم من أنّ الانضباط الذاتي يلعب دائمًا دورًا رئيسيًا في القيام بالأمر الصائب داخل المؤسسات، إلّا أن ترسيخ مبدأ الامتثال في المؤسسة عنصر ضروري -ولكنّه ليس كافيًا لوحده - في استقامة واستقرار الشركات على كافة المستويات الإدارية، إذ إن الأخلاق والقيم عنصرٌ مكمل ومتّم للامتثال؛ سيّما أنّ القانون لا يمكنه أن

يتطرق إلى كافة التصرفات أو القرارات السيئة في جميع المواقف. إنَّ الأبعاد والممارسات الأخلاقية مثل الشفافية والخصوصية والأمانة والموضوعية والنزاهة والتأني والصراحة واحترام الملكية الفكرية والطيبة والسرية والمساءلة والتوجيه المسؤول واحترام الزملاء جميعها أمور ضرورية لتحفيز السلوك الأخلاقي وترسيخه في ثقافة المؤسسات.

أصبحت القيم الأخلاقية "موجبة لإقامة دعوى قضائية" نظرًا لأنَّ المؤسسات قد أصبحت مدركة لها ولأنَّها تتحمَّل مسؤولية واجباتها تجاه أصحاب المصلحة وحملة الأسهم. سنتحدَّث في القسم التالي من هذا الفصل عن مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الذي نشأ في عام 1953 عندما أشار إليه عالم الاقتصاد هوارد بوين في كتابه "المسؤوليات الاجتماعية لرجل الأعمال".<sup>(47)</sup>

### اختبار مدى الفهم

1. كيف يكمل القانون والامثال الأخلاق في المؤسسات؟

2. ما الفرق بين إدارة أصحاب المصلحة وإدارة حملة الأسهم؟

## 5.7 المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

**ما هي الفوائد التي تعود على المؤسسات والمجتمع من المسؤولية الاجتماعية**

**للمؤسسات (CSR)؟**

تساهم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في دعم الانضباط الذاتي في المؤسسات وتتطلب منها اتخاذ إجراءات لمساعدة الناس والبيئة وتحمل المسؤولية الاجتماعية تجاه هذه العناصر. تُوصف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بأنَّها: "الإيمان بأنَّ للمؤسسات مسؤولية اجتماعية تتجاوز تحقيق الربح المادي فقط". بعبارة أخرى: "الشركات هي كيانات اجتماعية، لذلك ينبغي عليها أن تُؤدِّي دورًا في القضايا الاجتماعية لعصرنا الحالي، وينبغي عليها أيضًا أن تأخذ التزاماتها تجاه المجتمع على محمل الجد وأن تحاول تأديتها على أكمل وجه." <sup>(48)</sup> ينبغي ألا تقتصر عملية اتخاذ القرارات في الشركات على تحقيق المزيد من النجاح المالي فقط بل يجب أن تتجاوز ذلك إلى تحقيق المصلحة الاجتماعية العامة، وذلك انطلاقًا من الافتراض بأنَّ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ضرورية لتقدّمها على الصعيد الأخلاقي والاجتماعي والمؤسساتي، كما أنَّها تعزّز سمعتها وتدعم نجاحها على المدى الطويل.

أصبحت الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية في القرن الحادي والعشرين من الضرورات الاستراتيجية للمؤسسات باعتبارهما قوى سوقية أساسية للسلامة المالية والنجاح، كما أنَّ المستهلكين قد أصبحوا أصحاب مصلحة رئيسيين. لا تُطلق الشركات حول العالم مبادرات المسؤولية الاجتماعية من أجل أن تصبح شركات مواطنة فحسب؛ بل من أجل أن تشارك أنشطتها أيضًا مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين.

أظهرت دراسة أجرتها شركة هورايزون ميديا أنّ 81 بالمائة من جيل الألفية يتوقعون من الشركات الالتزام العلني بالمواطنة الصالحة وتحقيق إنجازات اجتماعية تخدم المصلحة العامة.<sup>(49)</sup> كما أظهرت دراسة (Cone Communications Millennial CSR) لعام 2015 أنّ أكثر من تسعة من كل عشرة أشخاص من جيل الألفية مستعدون لاستبدال العلامات التجارية التي يتعاملون معها بأخرى تدعم قضية نبيلة وأنّ ثلثي هؤلاء يستخدمون وسائل التواصل الاجتماعي للمشاركة في الأنشطة المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.<sup>(50)</sup>

يعدُّ مصطلح إطار خط الأساس الثلاثي (The triple bottom line أو TBL) أو ما يُعرف بمصطلح 3P's (والذي يرمز لثلاث اختصارات تبدأ بحرف P الإنجليزي وهي الربح (Profit) والأشخاص (People) والكوكب (Planet)) من المفاهيم الأخرى المرتبطة بأنشطة المؤسسات ومسؤوليتها الاجتماعية.<sup>(51)</sup> ويساعد هذا الإطار الشركات على قياس مدى مسؤوليتها تجاه تمويل ودعم القضايا الاجتماعية والبيئية إلى جانب أرباحها المالية من أجل تحقيق نفع أكبر. لقد بدأت العديد من الشركات تبني مصطلح إطار خط الأساس الثلاثي (TBL) إلى خطط أعمالها من أجل تقييم أدائها العام ومعرفة مدى مساهمتها في المجتمع. من الأمثلة على مبادرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات المعاصرة ما يلي:

1. قدّمت مؤسسة (GE) مبلغًا قدره 88 مليون دولار للبرامج المجتمعية والتعليمية في عام 2016.
2. قدّمت شركة 3MGives تمويلًا مقداره 67 مليون دولار في عام 2016 لدعم الخطط والبرامج البيئية والاجتماعية، كما قامت بمبادرات تعليمية لزيادة اهتمام الطلاب بالعلوم والتكنولوجيا.
3. أطلقت منظمة السلام الأخضر البيئية لقب "الشركة التقنية الأكثر مراعاةً للبيئة في العالم" على شركة أبل على مدار ثلاث سنوات لأنّ المواد التي تستخدمها في التغليف مُصنّعة من منتجات الورق المعاد تدويره بنسبة 99%.
4. تتمثل الرسالة الاجتماعية لشركة والت ديزني الهادفة لتعزيز المجتمع إلى بث الأمل والسعادة والراحة للأطفال والعائلات الذين يحتاجونها بشدة، كما تبرعت شركة والت ديزني بأكثر من 400 مليون دولار لمؤسسات غير ربحية في عام 2016.
5. أشارت شركة فيرجن أتلانتيك إلى أنّ غايتها من إطلاق مبادرة "Change is in the Air" هي: المحافظة على البيئة، ومراعاة الاستدامة عند تصميم وبيع المنتجات، وتعزيز الاستثمار المجتمعي. لقد نجحت الشركة في تخفيض إجمالي انبعاثات الكربون من الطائرات بنسبة 22% منذ عام 2007، وقد عقدت شراكة مع شركة LanzaTech لإنتاج وقود منخفض الكربون في المستقبل. تتبرّع شركة Virgin Holidays بـ 200,000 جنيه استرليني سنويًا لمركز برانسون لريادة الأعمال في الكاريبي لدعم رواد الأعمال الشباب في جاماكا.<sup>(52)</sup>



الشكل 42: أحد منتجات شركة هاسبرو في استعراض عيد الشكر في مدينة نيويورك - مصدر الصورة: حساب rowenphotography / فليكر / مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC BY-ND 2.0)

تبدل شركة هاسبرو جهودًا في المسؤولية الاجتماعية والابتكار والأعمال الخيرية وتطوير المنتجات بالاعتماد بدرجة كبيرة على المخطط الاستراتيجي لعلامتها التجارية، وتتركز المسؤولية الاجتماعية لها على أربع مجالات أساسية هي: سلامة المنتج، والاستدامة البيئية، وحقوق الإنسان والتوظيف والاستخدام الأخلاقي للموارد، وخدمة المجتمع. تُظهر الصورة أحد منتجاتها في استعراض عيد الشكر في مدينة نيويورك.

على الرغم من انسحاب الحكومة الأمريكية الحالية من الاتفاقيات الدولية المتعلقة بتغيّر المناخ وسعيها لدعم وتوسيع إنتاج الوقود الأحفوري واتخاذها إجراءات لإيقاف وكالة حماية البيئة الأمريكية عن عملها وامتناعها عن تمويل مكتب الحماية المالية للمستهلك (CFPB)، إلا أنّ العديد من الشركات ما زالت تمارس مسؤوليتها الاجتماعية وتطبّق مبادئ إطار خط الأساس الثلاثي من أجل دعم الأهداف البيئية المستدامة والحفاظ عليها.<sup>(53)</sup>

وعلى الرغم من أنّ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ليست حلًا سحريًا يمكنه إيجاد حلول جذرية لمشاكل التلوّث البيئي (عبر الممارسات البيئية المستدامة) أو القضاء على الفقر بشكل كامل أو استغلال الأرباح لمساعدة المجتمعات ذات الدخل المنخفض والنهوض بها، إلا أنّها تساهم في زيادة وعي أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين للقيام بالأمر الصائب، عبر الاقتداء بها والاحتذاء بنهجها. على سبيل المثال، يقدّم الباحثان تنغ ويازدانيفارد أدلة على أنّ بعض المستهلكين يضعون المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في حساباتهم عند اتخاذ قرارات الشراء منها، كما تبيّن أنّ إجراءات ومبادرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات لها تأثير إيجابي على أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين.<sup>(54)</sup>

لقد أُجريت دراسة في شركات في نيوزيلندا هدفت إلى معرفة طريقة تناقل مفاهيم المسؤولية الاجتماعية والاستدامة والهوية داخل المؤسسة ومعرفة تصوّرات أصحاب المصلحة الداخليين عنها، وقد وُجد أنّ سلوك الموظفين ذو أهمية كبيرة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة، وذلك لأنّ المؤسسات التي تتمتع بسمعة حسنة في المجتمع تحصل على ولاء أكبر ممّن يتعامل معها وتحظى بعائدات أكثر استقرارًا وتقل الأزمات التي تواجهها.

إنَّ وجود علاقات إيجابية مع طاقم العمل في المؤسسة نتيجة وجود سياسات متعلّقة بالمسؤولية الاجتماعية لن يُؤدّي إلى جذب موظفين أفضل فحسب؛ بل سيرفع أيضًا الروح المعنوية للموظفين الحاليين ويحفّزهم ويزيد ولائهم للمؤسسة. يعتمد التنفيذ الفعّال لمبادرات المسؤولية الاجتماعية على مدى تجاوب الموظفين، وإذا كانت الشركات ترغب في اكتساب الشرعية من خلال العمل وفق توقّعات المجتمع الأخلاقية، فمن الواجب عليها تشجيع الموظفين على ذلك والتأكّد من أنّ أنشطة المسؤولية الاجتماعية التي تمارسها جزء لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة وممارستها اليومية، فلن يكون هنالك أي معنى وتأثير لكلام المؤسسة حول التزامها بالمسؤولية الاجتماعية دون أن ينعكس هذا الالتزام عبر تصرّفاتنا ومساهماتها الاجتماعية.<sup>(55)</sup>

هل تنتفع الشركات التي تمارس المسؤولية الاجتماعية؟ لقد أشار تحليل شمل 52 دراسة إلى أنّ "تحلّي المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية – وبالمسؤولية البيئية على وجه الخصوص- من شأنه أن ينعكس بشكل إيجابي على المؤسسة... من الواضح أنّ الأداء الاجتماعي للمؤسسات يرتبط بالمقاييس المحاسبية للأداء المالي أكثر من ارتباطه بمؤشرات السوق، وأنّ مؤشرات سمعة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ترتبط بالأداء المالي أكثر من ارتباطها بالمؤشرات الأخرى." يرى العديد من الباحثين أنّ هذه العلاقات والمقارنات حقيقة وواقعية إلى حدّ كبير.<sup>(56)</sup> لقد ذكر رون روبينز أنّ "الدراسات والأبحاث تشير إلى أنّ معظم المسؤولين التنفيذيين يعتقدون أنّ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يمكن أن تؤدّي إلى زيادة الأرباح، إذ ليس هناك أي شركة عامة ضخمة ترغب بأن يُنظر إليها على أنّها لا تساهم في المسؤولية الاجتماعية في وقتنا الحالي، وذلك دليل واضح على مدى أهمية المسؤولية الاجتماعية لإيرادات المؤسسات بغض النظر عن مدى صعوبة تحديد مجال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وربطها بالأرباح".<sup>(57)</sup>

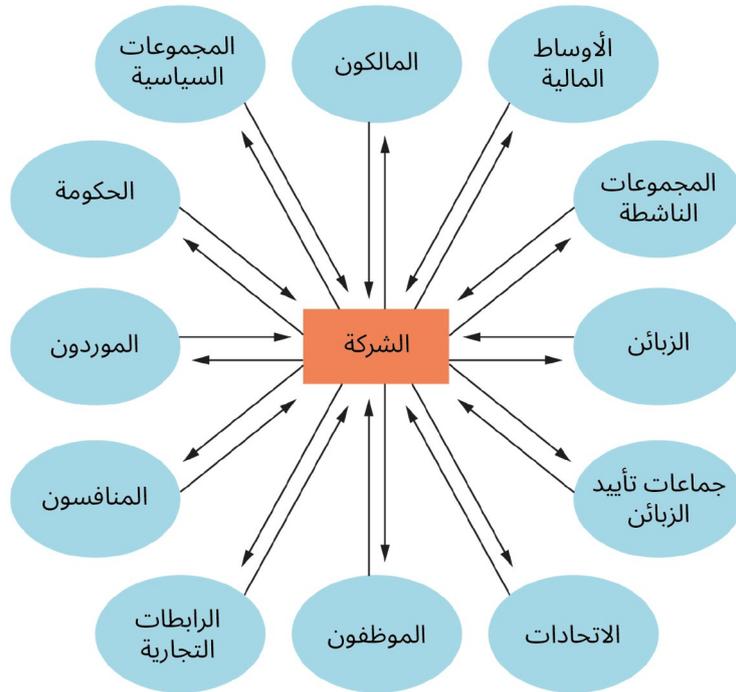
عبّر المديرين دون استثناء عن أهمية إخبار الموظفين بمبادرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والسياسات المرتبطة بها، بالإضافة إلى الحاجة إلى تحسين استراتيجيات التواصل الداخلي المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية، كما أشار المديرين إلى دور مبادرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في حث الجهود وشحذ الهمم من أجل تحسين المؤسسات وخلق بيئة عمل أكثر أخلاقية، وتتضمّن هذه المبادرات الداخلية (داخل المؤسسة) إعادة التدوير وتقاسم الركوب وتطوير قدرات الموظفين والأنشطة الاجتماعية، في حين تتضمّن المبادرات الخارجية التطوُّع وجمع الأموال والتبرّعات الخيرية.

## 5.7.1 إدارة أصحاب المصلحة

إنّ مفهومي المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وإدارة أصحاب المصلحة يكملان بعضهما بعضًا. تشير نظرية أصحاب المصلحة إلى أنّه ينبغي على المؤسسات معاملة جميع الجهات المعنية بطريقة عادلة وأنّ قيامها بذلك من شأنه أن يساعد على تحسين سمعتها وتقوية علاقاتها مع الزبائن ورفع أدائها في الأسواق.<sup>(58)</sup> إذا كانت المؤسسات ترغب في أن تكون فعّالة، فإنّه ينبغي عليها توجيه اهتمامها إلى جميع العلاقات التي يمكن أن تؤثر عليها أو تتأثر بإنجازها لأهدافها.<sup>(59)</sup>

يقوم البعد الأخلاقي لنظرية أصحاب المصلحة على فكرة أنّ زيادة الأرباح ينبغي أن تكون مقيّدة بالعدالة، وهذا يعني أنّ الحقوق الفردية ينبغي أن تشمل جميع الجهات المعنية ذات العلاقة بالعمل، وأنّ طبيعة المؤسسات ليست "اقتصادية" فحسب؛ بل ينبغي على المؤسسات أيضًا أن تتصرّف بطرق مسؤولة من الناحية الاجتماعية لكي تحافظ على شرعيتها ومكانتها الاجتماعية إلى جانب قيامها بالأمر الصائب.<sup>(60)</sup>

تقتضي إدارة أصحاب المصلحة في البداية تحديد من هم أصحاب المصلحة أو الجهات المستفيدة من الشركة. إنّ صاحب المصلحة (stakeholder) هو أي فرد أو مجموعة قد يتأثر باستراتيجيات المؤسسة وأنشطتها ومعاملاتها الرئيسية. يشمل أصحاب المصلحة كلًّا من الموظفين والموردين والزبائن وحملة الأسهم والحكومة ووسائل الإعلام وغيرها. لقد أصبح مصطلح أصحاب المصلحة شائعًا في المؤسسات، وإنّ الشركات والمؤسسات التي تتخذ قراراتها واستراتيجياتها بناءً على مبدأ الواجب لكي تكتسب ثقة أصحاب المصلحة غالبًا ما تحظى بعدد من الفوائد الاستراتيجية، كما يساعدها ذلك على التعامل مع المخاطر والأزمات السياسية والاجتماعية والمخاطر المتعلقة بالسمعة.<sup>(61)</sup> يوضّح الشكل التالي علاقة أصحاب المصلحة بالشركة.



الشكل 43: علاقة أصحاب المصلحة بالشركة - مقتبس من كتاب "Strategic management: A Stakeholder approach"

بإذن من المؤلف إدوارد فريمان

## 5.7.2 تحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين

هناك العديد من الطرق لتحليل تعاملات وعلاقات أصحاب المصلحة مع المؤسسة والتي لا نستطيع الإلمام بها في هذا الفصل.<sup>(62)</sup> من وجهة نظر أخلاقية؛ فإنّ الهدف من هذا التحليل وهذا التوجّه هو أن توظّف المؤسسات قيم الشفافية والعدل ومراعاة مصالح جميع الأطراف المشاركة عند اتخاذ قرارات استراتيجية أو القيام بأي تعاملات، ويمكن طرح الأسئلة التالية لبلوغ ذلك الهدف:

1. من هم أصحاب المصلحة (الأشخاص الذين لهم مصلحة في تأييد إجراء مقترح أو معارضته وحل مشكلة ومواجهة التغيير)؟
2. ما هي المصالح التي سوف يجنونها نتيجة تأييدهم للتغيير أو معارضتهم له؟
3. ماذا سيستفيد المؤيدون من التغيير وماذا سيخسرون؟
4. ماذا سيستفيد المعارضون من التغيير وماذا سيخسرون؟
5. ما هي الصلاحيات المتعلقة بالتغيير والتي يتمتع بها المؤيدون؟
6. ما هي الصلاحيات المتعلقة بالتغيير والتي يتمتع بها المعارضون؟
7. ما الاستراتيجيات التي يمكننا استخدامها للحفاظ على تأييد المؤيدين؟
8. ما الاستراتيجيات التي يمكننا استخدامها لتخفيف معارضة المعارضين أو التغلب عليهم؟

اعتمادًا على هذا النمط من التوجّه يقوم القادة والمسؤولون في المؤسسات بإدارة أصحاب المصلحة عن طريق التواصل معهم ومعرفة آرائهم والتأثير عليهم وإشراكهم فيما يتعلّق بالاستراتيجيات أو القضايا أو الفرص التي تسعى المؤسسة للحصول عليها. يمكن الاطلاع على منهج شركة كوكا كولا في إدارة أصحاب المصلحة من خلال موقع الشركة.

كان من الممكن منع حدوث أحد أكبر أزمات الانفجار والتسرب النفطي في التاريخ القريب والتي واجهتها شركة بريتيش بتروليوم عام 2010 وأدّت إلى انفجار منصتها الواقعة في خليج المكسيك ومقتل 11 عاملاً وتضرّر أكثر من 600 ميل مربع من الأرض والبحر، لو أنّ هذه الشركة اتّبعت منهج إدارة أصحاب المصلحة بشكل صحيح. فقد تبين أنّ ثقافة شركة بريتيش بتروليوم كانت غير واضحة ولم تكن قيادتها تتواصل مع أصحاب المصلحة وحملة الأسهم بشكل دوري، وكان من نتائج ذلك قِدم الآلات والمعدات وعدم صيانتها بشكل دوري، الأمر الذي أدى إلى خلل في عملها.

إنّ المسؤولية الاجتماعية وإدارة أصحاب المصلحة تحسّن من سمعة المؤسسات وتزيد أرباحها.<sup>(63)</sup> كما أنّ العلاقة بين أداء المؤسسات والأخلاق التي تتبناها ومسؤوليتها الاجتماعية من الأمور التي تهتم المديرين والباحثين التنظيميين. لقد بيّنت الدراسات وجود علاقة طردية بين السلوك الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وبين النتائج المالية والأرباح الماديّة لها. على سبيل المثال، أظهرت دراسة للأداء المالي لإحدى الشركات الأمريكية الكبيرة المصنّفة من "أفضل الشركات المواطنة" أنّ لديها سمعة ممتازة وأدائها المالي مرتفع.<sup>(64)</sup> كما وجدت وكالة Governance Metrics International أنّ أداء أسهم الشركات التي تعمل بمبادئ الإيثار أفضل من تلك التي تعمل لخدمة مصالحها الذاتية، وقد تفوّقت الشركات ذات التصنيف العالي مثل فايزر وجونسون كونترولز وسونوكو على الشركات ذات التصنيف الأقل في العديد من المقاييس مثل: عائدات الأصول، وعائدات الاستثمار، وعائدات رأس المال.<sup>(65)</sup>

## اختبار مدى الفهم

1. كيف يستفيد المستهلكون من ممارسات العمل المستدامة؟
2. هل هناك أوجه اختلاف بين دور برامج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والامتثال؟ وضح إجابتك.

## 5.8 الأخلاق حول العالم

## ما هي القضايا الأخلاقية التي تواجهها المؤسسات والأفراد في بيئات العمل العالمية؟

غالبًا ما تواجه المؤسسات التي تعمل على مستوى العالم تحديات أخلاقية صعبة بسبب العوامل الثقافية والسياسية والاقتصادية والتكنولوجية والسوقية المختلفة. كلما ازداد تعقيد البيئة المحيطة بالمؤسسات العالمية، ازدادت احتمالية حدوث مشكلات أخلاقية وحالات سوء تفاهم.<sup>(66)</sup> تأمل في أنظمة القيم الأخلاقية التي تحدّد اختلاف معالم السلوك ضمن المجتمع نفسه وبين المجتمعات المختلفة، بالإضافة إلى النتائج غير المتوقعة التي يمكن أن تحدث عندما يُعاد تقييم ما هو مقبول وما هو غير مقبول من القيم والمبادئ الأخلاقية في المجتمعات.

تشمل المشكلات الأخلاقية العالمية الحديثة والمنتشرة: الأمن الرقمي والتهديدات السياسية، والنزاعات الدولية والحروب، وعدم المساواة في الدخل، والتغيّر المناخي، والتلوث واختلال التوازن البيئي، والفساد، وانتهاك حقوق الإنسان والتنوّع الثقافي. يوضّح الشكل التالي مجموعة متنوعة من المشكلات والقضايا المرتبطة بإدارة أصحاب المصلحة والتي يجب على الشركات متعددة الجنسيات أن تسعى إلى منع حدوثها أو معالجتها عند إدارتها لأعمالها عبر حدود البلاد المختلفة وداخلها.

يعدّ أتباع القوانين المرتبطة بممارسة الأعمال التجارية خارج حدود البلد تحدّيًا آخرًا يواجه الشركات العالمية. على سبيل المثال، يمنع قانون مكافحة ممارسات الفساد الأجنبية (FCPA) الشركات الأمريكية من قبول أو تقديم الرشاوي للمسؤولين الحكوميين الأجانب، ويتعرّض من يقوم بذلك لعقوبات قاسية، إذ تُفرض على الشركات الأمريكية غرامات مالية تصل قيمتها إلى 2 مليون دولار، في حين تُفرض على الأفراد (بما فيهم المسؤولين ومديري الشركات الذين ينتهكون قانون FCPA عمدًا) غرامة تصل قيمتها إلى 100,000 دولار أو يُسجنون لمدة تصل إلى خمس سنوات أو حتى قد تُطبّق عليهم كلا العقوبتين.<sup>(67)</sup>

الجدير بالذكر أن كلاً من وزارة العدل وهيئة الأوراق المالية والبورصات الأمريكية بدأت تتخذ إجراءات أكثر صرامة في الآونة الأخيرة في تنفيذ البند المتعلّق بالرشوة من قانون FCPA ومقاضاة المخالفين. على سبيل المثال، دفعت شركة هاليبرتون في عام 2017 لهيئة الأوراق المالية والبورصات الأمريكية 29.2 مليون دولار لأنها قدّمت الرشوة لصديق أحد المسؤولين في أنغولا من أجل التفاوض بشأن عقود خدمات حقول النفط بطريقة غير شرعية. لقد كانت النتيجة رد المكاسب غير المشروعة إلى جانب العقوبات التي فرضتها المحاكم على المخالفين بسبب انتهاكهم لقانون FCPA وأحكام الرقابة المحاسبية الداخلية.<sup>(68)</sup>



الشكل 44: القضايا المرتبطة بإدارة أصحاب المصلحة في الشركات متعددة الجنسيات

ينبغي على الشركات ألا تقوم بأنشطة غير أخلاقية أو غير قانونية مثل: التمييز ضد السكان المحليين، وانتهاك القوانين والقواعد المحلية، وعدم احترام الممتلكات والبيئة. يمكن أن تساعد الشركات متعددة الجنسيات البلدان المحلية وتفيد منها من خلال القيام ببعض الممارسات مثل:

- توظيف عمال محليين
- خلق فرص عمل جديدة
- المشاركة في مشاريع مع رواد الأعمال المحليين والشركات المحلية
- جذب رؤوس الأموال المحلية للمشاريع
- إتاحة وتعزيز نقل التقنيات الحديثة

- تطوير قطاعات صناعية معينة
- إتاحة فرص تعلم مهارات الأعمال التجارية للعمال المحليين
- زيادة معدّل الإنتاج والتصنيع المحلي
- المساعدة في خفض ديون البلد وتحسين ميزان المدفوعات ومستوى المعيشة<sup>(69)</sup>

### 5.8.1 العولمة

إنّ تزايد ظاهرة العولمة (اقتصاد عالمي متكامل يتألف من التجارة الحرة وتدفقات رأس المال وأسواق العمالة الأجنبية الرخيصة)<sup>(70)</sup> يدفع الشركات العالمية التي تواجه مخاطر عالمية إلى الاعتماد على الحكومات والمؤسسات غير الحكومية والأمم المتحدة وغيرها من العلاقات التجارية والتحالفات مع أصحاب المصلحة لمساعدتها في مواجهة التهديدات غير السوقية. على سبيل المثال، تعدّ المبادئ العشرة للاتفاق العالمي للأمم المتحدة بمثابة إرشادات للشركات العالمية التي تمارس أعمالاً تجارية في البلدان لأقل نمواً وخارج حدود بلدانها، وتشير هذه المبادئ إلى أنّه ينبغي على الشركات:

- دعم حماية حقوق الإنسان المعلنة دوليًا واحترامها.
- الحرص على عدم إقدامها على انتهاكات حقوق الإنسان.
- دعم الحرية النقابية والاعتراف الفعلي بالحق في المفاوضة الجماعية.
- القضاء على جميع أشكال العمل القسري.
- القضاء على عمالة الأطفال.
- القضاء على التمييز في الوظائف والمهن.
- دعم مبدأ الوقاية من التحديات البيئية.
- تشجيع قدر أكبر من المسؤولية البيئية من خلال المبادرات.
- تشجيع تطوير ونشر التقنيات الصديقة للبيئة.
- العمل لمكافحة الفساد - بما في ذلك الابتزاز والرشوة.<sup>(71)</sup>

على الرغم من أنّ هذه المبادئ قد تبدو واسعة جدًا وصعبة التحقيق، إلا أنّها تمثّل المعالم الأخلاقية الأساسية التي تحمي حياة الإنسان وكرامته ومصالحه وقيمه، وغالبًا ما يكون من الضروري التفاوض بشأن تحقيق التوازن بين العدالة والمساواة وبين القيم والمعايير المحلية المختلفة عندما تعمل الشركات في البلدان الأقل نموًا وفي المجتمعات ذات الثقافات الأخرى، إذ قد تختلف القيم الأمريكية والغربية مع القواعد الثقافية المحلية مثل عمالة الأطفال وحقوق الموظفين في العديد من البلدان. يقترح توماس دونالدسون وتوماس

دونفي طُرُقًا لإجراء مثل هذه المفاوضات.<sup>(72)</sup> من الأمثلة على ذلك العمل ما قامت به شركة ليفي شتراوس في بنغلاديش قبل عدة سنوات، إذ كان الأطفال الذين تقل أعمارهم عن 14 عامًا يعملون لدى اثنين من الموردين المحليين التابعين للشركة، وكان هذا الأمر ينتهك قواعد الشركة ومبادئها ولكنه لا ينتهك القواعد الثقافية المحلية. كان فصل الأطفال عن العمل سيجعلهم غير قادرين على تحمّل تكاليف التعليم وسيضع عائلاتهم الذين يعتمدون على أجورهم في ضائقة مالية. تضمنّ الاتفاق القائم على التفاوض (بشأن القيم العامة لشركة ليفي شتراوس وقواعد بنغلاديش المحلية) موافقة الموردين على دفع أجور لأطفال بشكل منتظم ومستمر بينما يذهبون إلى المدرسة ثم توظيفهم رسميًا عندما يبلغون 15 عامًا، وتوافق شركة ليفي شتراوس على توفير الرسوم الدراسية والكتب والزي المدرسي لهؤلاء الأطفال.

## 5.8.2 ثقافة الشركات متعددة الجنسيات

يجب على الشركات متعددة الجنسيات بناء ثقافة أخلاقية قائمة على الشمول أثناء تعاملها مع تعقيدات بيئات العمل الداخلية والخارجية مثل توظيف وتدريب مجموعة متنوعة من القوى العاملة، والتكثيف مع معايير الثقافة المحلية والتوفيق بينها وبين أخلاقيات البلد الأم وقيمه، والحرص على اتباع نهج متعدد الثقافات لممارسة الأعمال التجارية عبر البلدان.

حدّد ديف هانا خمسة أسئلة استراتيجية مرتبطة بالنقاط الحساسة للأسلوب والنمط المناسب لثقافة المؤسسات عند ممارسة الأعمال التجارية في الخارج وفي البلد الأم هي:<sup>(73)</sup>

1. ماذا يتوقّع الزبائن وأصحاب المصلحة في أسواقنا المستهدفة من مؤسستنا؟ (هل سيرتفع مستوى معيشتهم؟ هل ستنتهك توقعاتهم الثقافية؟)
2. ما هي استراتيجيتنا للنجاح في هذا السوق التنافسي؟ (ما الذي يمكن أن نأمل في تحقيقه على أرض الواقع؟ ما هي النتائج التي نحن مستعدون للالتزام بتحقيقها؟)
3. ما هي القيم التي تحدّد الطريقة التي سنعمل بها مع أصحاب المصلحة ومع بعضنا بعضًا؟
4. ما هي القدرات التنظيمية التي نحتاجها لتحقيق هذه النتائج؟
5. كيف ينبغي أن ننظّم ونرتّب عملياتنا وأدوارنا وأنظمتنا حتى نكون متناغمين مع كل ما سبق؟

يؤكد المؤلف أنّ هذه الأسئلة ستساعد على إيقاظ الوعي بالاختلافات الثقافية، كما ستساعد قادة المؤسسات والموظفين على التوصل إلى اتفاق بشأن تطويع القرارات لتناسب سوقًا معيّنًا إلى جانب التوفيق بين مبادئ الشركة والقيم المحلية.

تأثرت الشركات العالمية بحركة "أنا أيضًا" التي نشأت في الولايات المتحدة والتي زادت من وعي النساء بشأن التحرش الذي يحصل في الشركات وأماكن العمل وشجعتهن على الإفصاح عمّا يتعرّضن له دون خوف، كما سلّطت هذه الحركة الضوء على الحاجة إلى وجود موظفين من كلا الجنسين وتنوّع خصائصهم حتى تتلاءم مع

خصائص الزبائن. لا تستند هذه الحاجة إلى تطبيق العوامل الأخلاقية مثل العدالة والإنصاف والمساواة والحقوق فحسب؛ بل تستند أيضًا إلى تحقيق ميزة تنافسية ووعي تسويقي عبر وجود تنوع في كادر العمل. إن قادة المؤسسات يسعون إلى توظيف أفراد من كلا الجنسين، سيّما على المستويات الإدارية الصغيرة إلى المتوسطة والمستويات المتوسطة إلى الكبيرة على النطاق العالمي للمؤسسة، وقد أصبح يُنظر إلى تكافؤ الفرص بين الجنسين على أنه تحوّل ثقافي استراتيجي واسع يشمل تطوير فرق قيادية ممثلة للأسواق المنتشرة جغرافيًا، ويدرك هؤلاء القادة أنّ تكافؤ الفرص سيؤدّي إلى الإبداع وفهم السوق الذي يحتاجونه لإحداث تحوُّلات تجارية مهمة أخرى، ولن يستطيعوا بدونه فهم المستجدات العالمية.<sup>(74)</sup>

على سبيل المثال، تحوّلت شركة DSM الهولندية متعددة الجنسيات من شركة يديرها الذكور إلى شركة ذات قيادة متوازنة من خلال وضع رؤية تربط نجاح العمل بتحقيق هذا الهدف ودعم التنوع ومحاولة التقريب بين الموظفين من الجنسيات المختلفة وبناء الكفاءات أثناء العمل على المستوى العالمي على الرغم من تنوع الجنسيات والثقافات. كان 75% من كبار المسؤولين التنفيذيين في الشركة من أصل هولندي في عام 2000 وكان 99% منهم ذكورًا، في حين أصبحت نسبة الهولنديين في الشركة 40% ونسبة الذكور فيها 83% في عام 2017. يخطّط الرئيس التنفيذي للشركة إلى تقليل نسبة الذكور بمعدل 2% سنويًا لتصل النسبة إلى أقل من 75% بحلول عام 2025، وهو يركّز على الاستدامة والمصادقية أكثر ممّا يركّز على السرعة.<sup>(75)</sup>

أشارت دراسة أجراها فيجاي غوفينداراجان أنّه على الرغم من أنّ الثقافات التنظيمية قد تختلف اختلافًا كبيرًا بين المجتمعات، إلّا أنّ هناك عناصر محدّدة تميّز الثقافة العالمية، تتضمّن هذه العناصر: التركيز على قيم الثقافات المتعددة بدلًا من القيم القومية أو المحلية، وتحديد المكانة بناءً على الجدارة وليس على الجنسية، والانفتاح على الأفكار الجديدة من الثقافات الأخرى، والتحمُّس بدلًا من التخوّف عند دخول بيئات ثقافية جديدة، ومراعاة الاختلافات الثقافية دون التقيّد بها بشكل كامل.<sup>(76)</sup> يجب على المديرين التفكير في القضايا الأخلاقية بطريقة أكثر شمولية، إذ تستخدم الشركات مجموعة كبيرة من الآليات والاستراتيجيات لدعم وتعزيز المبادرات الأخلاقية الخاصة بها على نطاق عالمي، ومن هذه الاستراتيجيات التي تساهم في غرس الأخلاق العالمية في المؤسسات التدقيق الاجتماعي الذي يقيس ويحدّد التأثير الأخلاقي والاجتماعي والبيئي للعمليات التي تقوم بها هذه المؤسسات في المجتمعات المختلفة.<sup>(77)</sup>

لا يزال معهد إيسفير -الذي يقيّم فعالية المؤسسات من حيث عمليات التواصل والتدريب والأخلاق والثقافة والامتثال- يجري دراسات استقصائية وينشر نتائج سنوية عن "الشركات الأكثر أخلاقية في العالم".<sup>(78)</sup> وتقدّم هذه الدراسات معاييرًا لأفضل الممارسات والإنجازات الأخلاقية للشركات الوطنية والعالمية. من النتائج الرئيسية المذكورة في أحد مؤتمرات معهد إيسفير أنّ من بين 644 من الذين استطلعت آراؤهم في تقرير (NAVEX Global 2016 Ethics & Compliance Training Benchmark Report) صرّح 70% منهم أنّ بناء ثقافة قائمة على الأخلاق والاحترام كان أحد أهم أهداف التدريب الخاصة بهم، ويتفق 92% من الرؤساء التنفيذيين على أنّ وجود ثقافة راسخة للشركة أمر مهم وضروري لنجاح الشركة واستمرارها.

## اختبار مدى الفهم

1. كيف تقوم الشركات متعددة الجنسيات بالمسؤولية الاجتماعية في الدول الأجنبية؟
2. اذكر بعض ممارسات العمل الأخلاقية المتعلقة بالبيئة والمنافسة التي تمارسها الدول والهيئات الرئاسية الإقليمية.

## 5.9 التوجهات الحديثة في الأخلاق والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

### يُبين التوجهات المستقبلية المتعلقة بقضايا الأخلاق والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

تتضمن التوجهات المتوقعة في مجال الأخلاق والامتثال والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ما يلي:

1. ازدادت شجاعة ضحايا التحرش للإفصاح عمّا يتعرّضون له، إذ أصبح بإمكانهم تقديم بلاغ داخلي أو الكشف عمّا حصل معهم للناس عامة. ينبغي على قادة المؤسسات والمسؤولين الأخلاقيين أن يحرصوا على ألا يشعر الموظفون بالحرّج أو التخوّف من الإفصاح عن أي تحرّش أو إهانة أو اعتداء يتعرّضون له في مؤسساتهم، وسيؤدّي هذا إلى اتخاذ إجراءات ومعالجة المشكلات قبل أن تتحوّل إلى فضائح وسيحافظ على وجود بيئة أخلاقية داخل المؤسسة بالإضافة إلى ضمان نزاهتها وسمعتها في الأوساط الاجتماعية.
2. أصبح الناس يثقون بتقييمات الشركات المنشورة عبر الإنترنت أكثر من ثقتهم بما تصرّح به هذه الشركات، وأصبحت آراء الموظفين تنتشر بسرعة عبر وسائل التواصل الاجتماعي ويؤثر ذلك على مصداقية الشركة. ينبغي على الشركات بناء ثقافة تقوم على استماع القيادة والمديرين إلى آراء الموظفين ودعمهم من أجل تحسين الشركات، إذ يساهم ذلك في أن يدرك الموظفون بأن آراءهم مسموعة وأنها تؤخذ على محمل الجد وأن الأمور سوف تتغيّر عند الضرورة.
3. لا تؤثر الكوارث الطبيعية المدمرة على السكان غير المستعدين للتعامل معها فحسب؛ بل تؤدّي إلى خسائر كبيرة للمؤسسات غير المهيّأة أيضًا. لقد أخذ المتخصّصون في الأخلاق والامتثال درسًا من الكوارث الطبيعية التي حدثت عام 2017 ألا وهو ضرورة تحديث خطط الاستعداد واختبار خطوط الاتصال المباشرة للطوارئ وأنظمة الاتصالات وجاهزية الموظفين للتعامل مع أي طارئ.
4. زيادة الحاجة إلى برامج للأخلاق والامتثال مع بدء نمو الاقتصاد مجددًا، إذ ليس من الجيّد حدوث نمو اقتصادي في المؤسسات دون أن يرتبط ذلك بالأخلاق والحوكمة، كما أن التزام الشركات الصاعدة بالمبادئ والقيم الأخلاقية في عملها وتجاراتها لا يُضيف نوعًا من التفاؤل والإعجاب فحسب؛ بل سيزيد من مستوى العمل ويرفع من المستوى الاقتصادي للمؤسسة وسمعتها الاجتماعية.

5. بناء ثقافة قائمة على النزاهة والأخلاق بدلاً من الاعتماد المفرط على القوانين والتشريعات. إنَّ مساءلة القيادة مهمة بالنسبة للموظفين، وما يحدث لكبار المسؤولين الذين ينتهكون القوانين سيكون له صدئٌ قوياً في جميع مستويات المؤسسة.
6. زيادة الحاجة إلى أن يكون الامتثال جزءاً أساسياً في برامج الوقاية والتخفيف من مشكلات الأمن الرقمي في المؤسسات.
7. من المتوقع زيادة الاهتمام بأصوات المبلِّغين عن المخالفات نتيجة تزايد التدقيق التنظيمي، لذلك ينبغي على الشركات الاستماع إليهم وحل المشكلات التي يبلِّغون عنها داخلياً قبل أن يقرَّر هؤلاء المبلِّغون الذهاب إلى جهات خارجية وإفصاح مشكلات المؤسسة للملأ.
8. استمرار إدارة الثقافة وحرية التعبير والقضايا المتعلقة بالعرق والنوع الاجتماعي والجنسية والدين وحق الناس في المعاملة العادلة والحماية والتمتع بالحقوق والمزايا التي يتمتع بها الآخرون.
9. زيادة اهتمام كبار مديري الامتثال في الشركات بخصوصية البيانات لأنَّ قوانين الخصوصية والبيئات التي تنظَّمها قد تطوَّرت، لذلك ينبغي إنشاء مكان عمل آمن يسوده الاحترام وحفظ الخصوصيات وأسرار المؤسسة.
10. تطوُّر دور المتخصِّصين في الامتثال نتيجة أنَّ شبكات الإنترنت التي توفر فرصاً جديدة وغير مسبقة لمشاركة الأفكار والتعاون تحل محل الشبكات القديمة.

تسير الأخلاق والامتثال جنباً إلى جنب كما ذكرنا سابقاً، إذ يكون الامتثال أكثر فاعلية في تفادي المخاطر في ظل وجود ثقافة أخلاقية قوية تصاحبه، كما أنَّ الأشخاص الذين يتعمَّدون خرق القوانين والقواعد السلوكية سيخلقون حالة من الفوضى إذا لم يكن هناك برامج صارمة للامتثال. هناك عنصران أساسيان للثقافات المتينة هما: وجود درجة عالية من الاتفاق حول القيم ووجود درجة عالية من التمسُّك بهذه القيم. يقول كيث دارسي -أحد كبار المستشارين في شركة ديلويت-: "تعدُّ ثقافة النزاهة الإيجابية -على المدى الطويل- أساساً لوضع برنامج أخلاقيات وامتثال فعَّال يمكنه أن يخلق ميزة تنافسية ويكون بمثابة أحد الأصول التنظيمية القيِّمة عندما يُدمج بطريقة صحيحة في المؤسسة".<sup>(79)</sup>

### 5.9.1 المبادر الأخلاقي: هل هو أحد العناصر الجيدة للقيادة الأخلاقية؟

من التطوُّرات المبتكرة في مجال الأخلاق والأعمال هو مفهوم "المبادر الأخلاقي".<sup>(80)</sup> وجد الباحثان مايكل براون وليندا تريفيانو أنَّ الأشخاص الذين تعاملوا في حياتهم مع مبادر أخلاقي تزداد احتمالية أن يصبحوا مبادرين أخلاقيين لأنَّهم عاشوا تفاصيل ذلك، مما يُحدث تغييراً إيجابياً في شخصياتهم ويلهمهم ويدفعهم إلى الالتزام بالأخلاق الحسنة، وتحسَّن على إثر ذلك درجة صلاح الفرد.<sup>(81)</sup>

أحد المفاهيم التي ترتبط بالمبادرة الأخلاقية هو القيادة الأخلاقية. يُعرّف الباحثان مايكل براون وليندا تريفيانو القيادة الأخلاقية بأنها: "إظهار السلوك الإيجابي المناسب من خلال التصرفات الشخصية والعلاقات مع الآخرين ونقل هذا السلوك للمرؤوسين من خلال التواصل المتبادل والتعزيز وعملية اتخاذ القرارات". من الأمثلة على هذا السلوك: الصراحة والأمانة والتعامل مع الموظفين بإنصاف ومراعاتهم. استُخدمت نظرية التعلّم الاجتماعي لفهم دور وأهمية القيادة الأخلاقية بالنسبة للموظفين وطريقة عملها وتأثيرها وانعكاسها على عملهم.

إنّ القادة الأخلاقيين هم نماذج للسلوك الأخلاقي يحتذي بها المرؤوسون. لن ينظر الناس إلى القادة على أنّهم قادة أخلاقيون ولن يتأثروا بهم إلا إذا أُعجبوا بهم وشعروا أنّهم ذوو مصداقية وشرعية، لذلك ينبغي على القادة أن يعكسوا أخلاقهم وقيمهم من خلال سلوكياتهم وأساليبهم الملائمة في التعامل والإدارة (مثل الصراحة والأمانة) وأن يتصرّفوا بدافع من الإيثار (العدل بين الموظفين ومراعاتهم). يجب على القادة الأخلاقيين أن يجذبوا انتباه المرؤوسين إلى القيم الأخلاقية عن طريق الحديث علنًا عن القضايا المرتبطة بالأخلاق واستخدام التعزيز لدعم السلوك الأخلاقي.<sup>(82)</sup>

بالإضافة إلى نظرية التعلّم الاجتماعي التي تركّز على كيفية اتّباع المرؤوسين للقائد وأسباب ذلك، هناك أيضًا حاجة إلى نظرية التنمية الاجتماعية لإدراك مفهوم القيادة الأخلاقية لأنّها تركّز على الاتجاه الذي ينبغي على القيادة السير فيه. تهتم الدراسات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بكيفية مساهمتها في التنمية الاجتماعية ليس من أجل حل المشكلات الاجتماعية فحسب؛ بل وتحسين الرفاه الاجتماعي وتعزيز التقدّم الاجتماعي وخلق قيمة اجتماعية جديدة.

يذكر البروفيسور ميول كابتين أنّ هناك عنصرًا ثالثًا للشخصية والقيادة الأخلاقية -بالإضافة إلى العناصر الأساسية التي ذُكرت سابقًا- ألا وهو المبادرة الأخلاقية.<sup>(83)</sup> إذ أنّه يرى بأنّ المبادرة الأخلاقية تفتح السبل لدراسة الأحداث الماضية والنتائج المتعلقة بالقيادة الأخلاقية التي لم تُفهم أو تُعطى مقدارًا كافيًا من الدراسة حتى الآن. لقد أظهرت الدراسات المتعلقة بالأحداث والسوابق في تاريخ القيادة الأخلاقية -سواء من ناحية الظروف أو الأفراد- أنّ القادة الذين كان لديهم قناعات أخلاقية كانوا أكثر ميلًا إلى أن يصبحوا قادة أخلاقيين.<sup>(84)</sup> كما أظهرت هذه الدراسات أيضًا أنّ سمّي الوفاق ويقظة الضمير ترتبطان إيجابيًا بالقيادة الأخلاقية.

يشير كابتين إلى أنّه يُطلق على الشخص الذي يضع قاعدة أخلاقية جديدة لقب المبادر الأخلاقي، في حين يرى هوارد بيكر أنّ الأشخاص الذين يُحدثون إصلاحات على مستوى القيم والمبادئ الأخلاقية هم المبادرون الأخلاقيون، ويميّز بين نوعين من المبادرين الأخلاقيين هما: الأفراد الذين يضعون قواعدًا جديدة والأفراد الذين يفرضون تطبيق قواعد جديدة. غالبًا ما تنشأ رغبة المبادر المُلخّعة لوضع قواعد أخلاقية جديدة من تجربة قاسية كان لها وقع وأصداء سلبية دفعته للتفكير في تحويل مبدأ خلقي معيّن إلى قاعدة صارمة، ويصف كابتين هذه الرغبة بأنّها رغبة في الإصلاح من خلال تحويل قاعدة أخلاقية مرغوب فيها إلى قوانين، ولكنّه من المحتمل أن يصبح المبادر الأخلاقي بمثابة دخیل وألّا يحظى بقبول اجتماعي واسع إذا لم يكن قادرًا على حشد داعمين ومؤيدين للقاعدة الجديدة.

يذكر كابتين أنّ عنصر المبادرة الأخلاقية يكمل العنصرين الآخرين للقيادة الأخلاقية (الشخص الأخلاقي والمدير الأخلاقي) لأنّه يركّز على وضع قواعد جديدة بدلاً من اتباع القواعد الأخلاقية الحالية وتنفيذها فقط. يشير بيكر إلى أنّ مساعدة الآخرين والتحلّي بالإيثار من الأمور المهمة بالنسبة للمبادر الأخلاقي. تشير الباحثة يورتسيفير إلى أنّ المبادرين الأخلاقيين يُظهرون فضائل أخلاقية عالية مثل العدالة والأمانة.<sup>(85)</sup> بالإضافة إلى ذلك، من المهم أن يكون الفرد مديراً أخلاقياً حتى يتمكّن من الحصول على دعم الآخرين لاتباع القواعد الأخلاقية الجديدة، إذ يحتاج الشخص الذي يضع القواعد الأخلاقية إلى دعم الآخرين لكي ينجح.

على الرغم من أن العناصر الثلاثة للقيادة الأخلاقية تكمل بعضها بعضاً، إلا أنّه من الممكن أن يتحلّى الفرد بعنصر واحد أو عنصرين منها فقط، وذلك يجعل القيادة الأخلاقية مفهومًا متعدّد الأبعاد. على سبيل المثال، يمكن أن يكون الفرد مبادراً أخلاقياً دون أن يكون مديراً أخلاقياً (ما يسمّيه بيكر واضع القواعد)، أو يمكن أن يكون مديراً أخلاقياً دون أن يكون مبادراً أخلاقياً (ما يسمّيه بيكر فارض القواعد).

## 5.9.2 ملاحظات ختامية

هل يستفيد الأفراد والمؤسسات عندما يتصرّفون بطريقة أخلاقية؟ لقد ناقشنا ذلك خلال هذا الفصل واستعرضنا الحجج ووجهات النظر المختلفة. تختلف آراء الباحثين والمختصين الأخلاقيين حول ما إذا كان من الممكن أن تنتهج الشركات النهج الأخلاقي بشكل كامل أم لا، وقد اختتم أحد المؤتمرات التي أُجريت في معهد إنسيد لإدارة الأعمال في فرنسا بالبيان التالي: "من الناحية النظرية، لا شك في أهمية المسؤولية الأخلاقية للشركات، ولكن هذا لا ينفي أهمية مسؤولية الأفراد الأخلاقية على تصرّفاتهم بصفتهم أعضاء في هذه الشركات. من الواضح أيضاً أنّ هناك تخوّف كبير بشأن عدم معاقبة الشركات على تجاوزاتها وأنّ حُسن تصرّفها أو سوء تصرّفها يتأثر بدرجة كبيرة بمدى محاسبة الأفراد والشركات على تحمّلهم للمسؤولية الأخلاقية".<sup>(86)</sup>

يشير هذا البيان إلى أنّ تحمّل مسؤولية الأعمال غير الأخلاقية وغير القانونية يقع على عاتق كلٍ من الشركات والأفراد. على الرغم من أنّ الشركة لا تُعدّ أفراداً بحدّ ذاتها، إلا أنّ الأشخاص يعملون ويتعاملون في إطارها ويشكّلون بكليّتهم هذه الشركة، وهذا هو السبب في أنّ للقيادة والثقافات التنظيمية أدواراً مهمّة في تحديد ما هو مقبول (أخلاقياً وقانونياً) وما هو غير مقبول. تعمل القيم الأخلاقية والقوانين وقواعد السلوك الخاصة بالامتثال معاً على منع الأفعال غير القانونية، كما تعمل على تصحيحها وتحقيق العدالة عند الضرورة. من المستحسن التشجيع على الأفعال الأخلاقية ومكافأة من يقوم بها، كما أنّ ذلك يكون أكثر ربحية على المدى الطويل.

كشفت الدراسة التي أجرتها الباحثتان بروجين وإلمرز باستخدام تحليل الهوية الاجتماعية أنّ الأفراد ينجذبون إلى فرق العمل والمؤسسات ذات المزايا الإيجابية مثل: "الكفاءة والإنجازات التنظيمية" و"القيم الأخلاقية والسلوك الأخلاقي"، ولكن لا تندرج هاتين الميزتين معاً ضمن بيئات العمل دائماً، لذلك طلبت الباحثتان من عدة طلاب من ثلاثة تخصصات مختلفة أن يختاروا الميزة التي يُفضلون وجودها في العمل، ووجدتا أنّ الطلاب يفضّلون الفرق أو المؤسسات التي تتمتع بالأخلاق على تلك التي تتمتع بالكفاءة.<sup>(87)</sup>

## اختبار مدى الفهم

1. اذكر بعض القضايا والتوجُّهات العالمية الحديثة في مجال الأخلاق وأخلاقيات العمل؟

## 5.10 المصطلحات الرئيسية

**أخلاقيات العمل:** هي أخلاق تطبيقية تركز على المواقف الواقعية والسياق والبيئة التي تحدث فيها المعاملات.

**ثقافة المؤسسة:** المعتقدات والسلوكيات التي تحدّد طريقة تصرّف الموظفين والمديرين داخل المؤسسة وطريقة إدارتهم للمعاملات الخارجية أيضًا. تتطوّر ثقافة المؤسسة بمرور الوقت نتيجة الصفات التراكمية للقادة والموظفين.

**المعضلة الأخلاقية:** موقف يتطلّب اتخاذ قرار صعب والاختيار بين تصرّفين لهما عواقب أخلاقية.

**النسبية الأخلاقية:** تشير إلى أنّ الناس يضعون معايير أخلاقية خاصة بهم للحكم على أفعالهم بناءً على مصالحهم الذاتية.

**الأخلاق:** مجموعة المبادئ والقيم التي تحكم سلوكيات الفرد أو الجماعة فيما يتعلّق بالصواب والخطأ.

**القيم الوسيّلية:** هي الوسائل السلوكية المفضّلة المستخدمة لتحقيق الأهداف المنشودة.

**العدالة:** مبدأ أخلاقي يتضمّن ما يلي: (1) ينبغي المساواة في المعاملة بين جميع الأفراد. (2) تتحقّق العدالة عندما يحصل جميع الأفراد على فرص ومزايا متكافئة. (3) ينبغي ممارسة العدل في القرارات والإجراءات والاتفاقيات بين الأطراف. (4) يُطبّق العقاب على من يُلحق الأذى بالآخرين، ويُعطى تعويض لمن تعرّض للأذى أو الظلم.

**المبادر الأخلاقي:** هو الشخص الذي يضع قواعدًا أخلاقية جديدة.

**الأخلاق المعيارية:** تشير إلى مجال الأخلاق المتعلقة بسؤال: "كيف ينبغي ويتوجّب علينا أن نعيش ونتصرّف؟"

**الحقوق:** الحقوق القانونية هي الحقوق التي تكون مقصورة على نظام قانوني معيّن والسلطة القضائية، في حين أنّ الحقوق الأخلاقية هي حقوق عامة وتستند إلى قواعد السلوك في كل مجتمع.

**القيادة الخدمية:** تتطلّب العمل بتفانٍ مع المرؤوسين لتحقيق الأهداف المشتركة التي تصبّ في مصلحة الجميع وليس المصلحة الفردية.

**صاحب المصلحة:** هو أي مجموعة أو أي فرد قد يؤثّر أو يتأثّر بإنجاز المؤسسة لأهدافها، وقد أصبح استخدام هذا المصطلح شائعًا في المؤسسات.

**إدارة أصحاب المصلحة:** عملية تحديد وتحليل وتخطيط وتنفيذ الإجراءات الهادفة لإشراك أصحاب المصلحة.

**القيادة الإشرافية:** تهتمُّ بتمكين المرؤوسين من اتخاذ القرارات والتمتعُّ بقدر من السيطرة على عملهم

**القيم الغائية:** هي الأهداف أو الأغراض أو الغايات التي يرغب الأفراد في تحقيقها.

**الأخلاق الفضيلة:** تستند الأخلاق الفضيلة إلى السمات الشخصية وتتركز على نمط الشخصية التي يتوجب علينا التحلّي بها.

## 5.11 ملخص المخرجات التعليمية

### 5.11.1 الأخلاق وأخلاقيات العمل

#### ما هي الأخلاق وما هي أخلاقيات العمل؟

نستعرض في هذا الفصل المبادئ الأخلاقية والتوجيهات والأسئلة التي تحدّد طريقة اتخاذنا للقرارات وتؤثر على الإجراءات التي نتخذها فيما يتعلّق بالمواقف والمعضلات الأخلاقية الجدلية، كما نوضّح أيضًا طريقة استجابة قادة الأعمال والشركات والمؤسسات للمشكلات الأخلاقية الجدلية في مجتمعاتهم من خلال حوكمة الشركات والتحالفات مع أصحاب المصلحة المعنيين. الأخلاق لها مستوى محلي ومستوى عالمي، إذ تبدأ من الأفراد ثمّ تنتقل إلى المؤسسات ثم تصل إلى المستوى العالمي للمجتمعات.

### 5.11.2 الأخلاق على مستوى الأفراد

#### ما هي أنواع القيم التي تؤثر على أخلاقيات العمل على مستوى الأفراد؟

قد يبدو أنّ الأخلاق على مستوى الأفراد ترتبط بالفرد فقط، ولكنها -في الحقيقة- ترتبط بأكثر من ذلك، إذ قد يكون هناك ضغط كبير من زملاء العمل أو المديرين أو من العناصر الأخرى لثقافة العمل لكي يكون الفرد غير أخلاقيًا. قد يبغض الأفراد مثل هذه الضغوط، ويميلون إلى العمل على تجنّب المعضلات.

### 5.11.3 المبادئ الأخلاقية واتخاذ القرارات المسؤولة

#### ما هي المبادئ الأخلاقية الأساسية التي يمكن أن توجه الأفراد والمؤسسات؟

هناك العديد من المبادئ الأخلاقية التي يمكن أن تحدّد سلوك الأفراد والمؤسسات عند مواجهة مشكلات أخلاقية، وتتضمّن هذه المبادئ: النفعية، والشمولية، والحقوق القانونية والأخلاقية، والعدالة، والفضيلة، والصالح العام، والنسبية الأخلاقية.

## 5.11.4 القيادة: الأخلاق على مستوى المؤسسات

### لماذا تعدُّ القيادة الأخلاقية مهمة في المؤسسات؟

لقد بدأ الناس يهتمون بمفهوم القيادة الأخلاقية بعد انهيار شركة إنرون وغيرها، ولا يمكن للمؤسسات أن تدمج الممارسات الأخلاقية بداخلها إلا إذا فرض قاداتها القيم الأخلاقية فيها. في حين أنَّ المفاهيم الأساسية للأخلاق -مثل التحلّي بالأمانة- مهمة للقيادة الأخلاقية، هناك أسلوب حديث يُسمّى الإدارة الخدمية التي يقوم من خلاله القائد بخدمة مصالح جميع أصحاب المصلحة بطريقة أخلاقية.

## 5.11.5 الأخلاق وثقافة المؤسسة والامتثال

### ما هي أوجه الاختلاف بين الأخلاق المرتكزة على القيم والامتثال في المؤسسات؟

إنَّ الأسلوب الأخلاقي القائم على الامتثال بسيط ومباشر، إذ أنَّه يجعل الفرد يتصرّف بنزاهة لأنَّه مبين عبارات واضحة، ويمكن تقييد حقوق الفرد أو المؤسسة عند القيام بسلوكيات مؤذية. في المقابل، تحثُّ الأخلاق المرتكزة على القيم الأفراد على الالتزام بالمثل العليا.

## 5.11.6 المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

### ما هي الفوائد التي تعود على المؤسسات والمجتمع من المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (CSR)؟

تتعلّق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بأن تتحمّل المؤسسات آثار قراراتها وأنشطتها على جميع جوانب المجتمع والبيئة، كما أنَّها تتعلّق بالمساهمة في سلامة المجتمع ورفاهيته والعمل بطريقة قائمة على الأخلاق والشفافية، ولكن الأهم من ذلك أنَّها ينبغي أن تكون جزءًا من العمل بدلاً من أن تكون أمرًا ثانويًا.

## 5.11.7 الأخلاق حول العالم

### ما هي القضايا الأخلاقية التي تواجهها المؤسسات والأفراد في بيئات العمل العالمية؟

من القضايا الأخلاقية الأكثر شيوعًا التي تواجهها المؤسسات على المستوى العالمي: التعهيد، ومعايير وشروط العمل، والتنوّع في مكان العمل، وتكافؤ الفرص، وعمالة الأطفال، والثقة والنزاهة، والرقابة الإشرافية، وحقوق الإنسان، والدين، والسياسة، والبيئة، والرشوة، والفساد.

## 5.11.8 التوجهات الحديثة في الأخلاق والامتثال والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

### يُن التوجهات المستقبلية المتعلقة بقضايا الأخلاق والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات؟

من القضايا الحديثة في مجال الأخلاق إفساح المجال للإفصاح عن التحرشات التي قد تحدث في أماكن العمل، بالإضافة إلى زيادة الاهتمام في التخطيط لحالات الطوارئ والكوارث البيئية. يتزايد الاهتمام أيضًا بقضايا الامتثال والحوكمة من أجل ضمان ولاء المؤسسات بمعاييرها الأخلاقية التي صرّحت بها.

## 5.12 أسئلة مراجعة للفصل

1. ما الفرق بين الأخلاق وأخلاقيات العمل؟
2. ما هي الأخلاق المعيارية؟
3. لماذا تعدّ القيم عنصر مهم من عناصر الأخلاق للأفراد والمؤسسات؟
4. ما أوجه الاختلاف بين القيم الوسيالية والقيم الغائية؟
5. هل يمكن أن يكون الفرد أخلاقيًا دون استخدام المبادئ الأخلاقية الموضّحة في هذا الفصل؟ اشرح إجابتك.
6. اذكر المبادئ الأخلاقية الأساسية.
7. وضح الفرق بين مبدأ النفعية ومبدأ الشمولية.
8. لماذا تعدّ القيادة مهمة للسلوك الأخلاقي في الشركات؟
9. وضح القيادة الإشرافية والقيادة الخدمية وأهمية كل منهما.
10. ما الفرق بين الأخلاق والامتثال في المؤسسات؟
11. ما هي المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات؟ لماذا تعدّ مهمة؟
12. ما المقصود بإدارة أصحاب المصلحة؟
13. ما الفرق بين أصحاب المصلحة وحملة الأسهم؟
14. ما هي أوجه الاختلاف بين الأخلاق في السياق العالمي أو الدولي والأخلاق في السياق الوطني أو القومي؟
15. اذكر بعض القضايا العالمية التي يجب على الشركات أن تواجهها في عصرنا الحالي. لماذا تعدّ هذه القضايا مهمة؟

16. يبين بعض التوجُّهات المعاصرة المتعلقة بالأخلاق والامتثال والتي تؤثر على الشركات والموظفين والأفراد في الوقت الحالي.
17. ما المقصود بالمبادر الأخلاقي؟
18. هل الالتزام بالأخلاق يعود بالنفع على الأفراد والمؤسسات؟ لماذا؟
19. ما هي الأفكار الرئيسية التي تكوَّنت لديك بخصوص الأخلاق والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بعد قراءتك لهذا الفصل؟

### 5.13 أنشطة تطبيقية للمهارات الإدارية

1. ما هي مزايا وعيوب القادة والمديرين والموظفين الذين يتبنون مبادئ أخلاقية معينة ويعملون وفقها ولا يعملون بطريقة اعتباطية وعشوائية وقائمة على الحظ؟
2. هل تفضّل العمل لدى شركة تتبنّى منهج إدارة أصحاب المصلحة عند تعاملها مع الزبائن والموظفين والموردين والجهات المهنية الأخرى؟ لماذا؟
3. اذكر بعض المبادئ التي يمكن أن يستخدمها القادة والمديرين لكي توجّههم إلى التصرف بطرق أخلاقية.
4. ما الذي يمكن للمديرين وقادة المؤسسات أن يتعلموه فيما يتعلّق بالثقافات التنظيمية التي تحفّز الموظفين على القيام بالأمر الصائب في العمل؟
5. اذكر بعض الأساليب والممارسات القيادية التي غالبًا ما تؤدّي إلى حدوث المشكلات مع الموظفين والزبائن وغيرهم من أصحاب المصلحة وحملة الأسهم؟
6. كيف يمكن أن تختلف طريقة تفكير القادة والمديرين والموظفين وتصرفاتهم إذا تبنّت مؤسساتهم المسؤولية الاجتماعية في ممارسة أعمالها؟
7. اذكر بعض المسائل التي يترتّب عليها آثار أخلاقية والتي قد تهتمُّ القادة والمديرين والموظفين عند ممارسة الأعمال على الصعيد العالمي؟
8. من وجهة نظرك، ما أهم توجّهين في الأخلاق والامتثال ينبغي على القادة والمديرين اتخاذ إجراءات بشأن التحضير لهما في الوقت الحالي؟ لماذا؟

## 5.14 تدريبات على اتخاذ القرارات الإدارية

1. أنت تعمل مديرًا، ورئيسك في العمل -وهو صديقك أيضًا- قد وبَّخ أحد زملائك الموظفين (وهو صديق لك أيضًا) بطرق غير عادلة وغير أخلاقية ولكنها لا تعدُّ غير قانونية، وقد أخبرك هذا الموظف بالحقائق وأنت تُقرُّ بها. طلب منك الموظف ألا تذكر شيئًا أمام رئيسك في العمل، كما طلب منك أن تذهب معه إلى قسم الموارد البشرية حتى تُؤيِّده عند إبلاغهم عن تلك الأفعال. ما الذي ستفعله ولماذا؟
2. يظنُّ أحد مرؤوسيك بأنَّ تصرفاتك غير مسؤولة أو لا تصبُّ في مصلحة الشركة أو القسم الذي تعملان فيه، كما أخبرك بأنَّ أسلوبك في التواصل والعمل ضعيف وأنَّ هذا يُسبب مشاكل مع الآخرين في القسم. أنت منزعج من هذا الخبر وتدرک أنه قد يُسبب لك مشاكل مع رؤسائك في العمل. ماذا الذي ستفعله، ومتى، ولماذا، وكيف؟
3. أنت تعلم بأنَّ إحدى النساء في القسم الذي تعمل فيه اشتكت من تعرُّضها للإهانة من قبل رئيسك في العمل وغيره من الأشخاص الأعلى منصبًا. أنت تعرف تلك المرأة ولكن ليس بدرجة كبيرة. قد تكون محققة فيما تدعيه، ولكنك سمعت شائعات بأنَّها غالبًا ما تبالغ وأنَّه لا يمكن الوثوق بها في بعض الأحيان. أنت غير مرتاح لها وابتابك القلق بشأن ما قد يصيب سمعتك إذا كانت غير صادقة فيما تقوله. ما الذي ستفعله ولماذا؟
4. يريد رئيس قسمك منك اختيار بضعة موظفين في مؤسستك من أجل استكشاف مدى تبنِّي ممارسات المسؤولية الاجتماعية فيها. يرى بعض أصدقائك أنَّ تبنِّي المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة ليس فعلاً ويهدر الموارد والوقت. إنَّ القيام بهذه المهمة يتطلب وقتًا طويلاً من العمل، ولكنك لاحظت بأنَّ درجة مسؤولية قيادة المؤسسة واستجابتهم للموظفين وللعديد من الزبائن ضعيفة، وأنَّه من الممكن أن يؤدِّي تبنِّي المزيد من المعايير والممارسات الأخلاقية إلى تحسين الأعمال وبعض سلوكيات القادة المرعبة. ما الذي ستفعله ولماذا؟

## 5.15 قضية للتفكير النقدي

إنَّ أزمة ويلز فارجو الأخيرة المتعلقة بسوء إدارة علاقات العملاء وبتنفيذ ممارسات بيع غير قانونية وغير أخلاقية مع العملاء الموثوق بهم قد كلفت الشركة غرامات وخسائر وأدت إلى استقالة الرئيس التنفيذي. تحدَّثنا في الفصل السابق عن فضيحة ويلز فارجو ويمكنك أيضًا الاطلاع على المصادر التالية عبر شبكة الإنترنت لمعرفة المزيد عمَّا حصل وأسباب ذلك. استخدم تلك المصادر للإجابة عن الأسئلة التالية:

1. بيِّن الأسباب الرئيسية التي أدَّت إلى حدوث المشكلات.
2. من هم الأفراد الرئيسيين الذين اتخذوا قرارات أدَّت إلى القيام بأنشطة المبيعات غير القانونية؟
3. ماذا كانت دوافع هؤلاء الأفراد؟

4. كيف اكتُشفت الأنشطة الاحتياطية وغير القانونية؟
5. من هو المُلام؟
6. ما هي الأنشطة غير الأخلاقية التي حدثت قبل وقوع الأفعال غير القانونية؟
7. ما الذي كنت ستفعله لو كنت من مندوبي المبيعات الذين أُجبروا على القيام بممارسات غير أخلاقية وغير قانونية هناك؟
8. كيف كان من الممكن أن يمنع منهج إدارة أصحاب المصلحة حدوث الأزمة إذا اتَّبعه كبار قادة الشركة ومجلس إدارتها؟

## 5.16 المصادر

### 5.16.1 مصادر استكشاف المهن الإدارية

- Brian Goldner, "Who Are You Really?—Brian Goldner, President & CEO for Hasbro, Inc.," <http://insights.ethisphere.com> , accessed June 29, 2017
- "CSR Fact Sheet," <https://csr.hasbro.com> , accessed June 23, 2017
- "The World's Biggest Public Companies: Hasbro," Forbes, <https://www.forbes.com> , accessed June 23, 2017
- "2016 Global Philanthropy & Social Impact," <https://csr.hasbro.com> , accessed June 23, 2017
- Elizabeth Gurdus, "Hasbro CEO Reveals the Magic Behind the Toymaker's Earnings Beat," CNBC, <http://www.cnbc.com> , April 24, 2017
- Jade Burke, "Hasbro Reaches Top spot in CSR Listing," Toy News, <http://www.toynews-online.biz> , April 21, 2017
- Kathrin Belliveau, "CSR at Hasbro: What It Means to Play with Purpose," LinkedIn, <https://www.linkedin.com> , April 20, 2017.

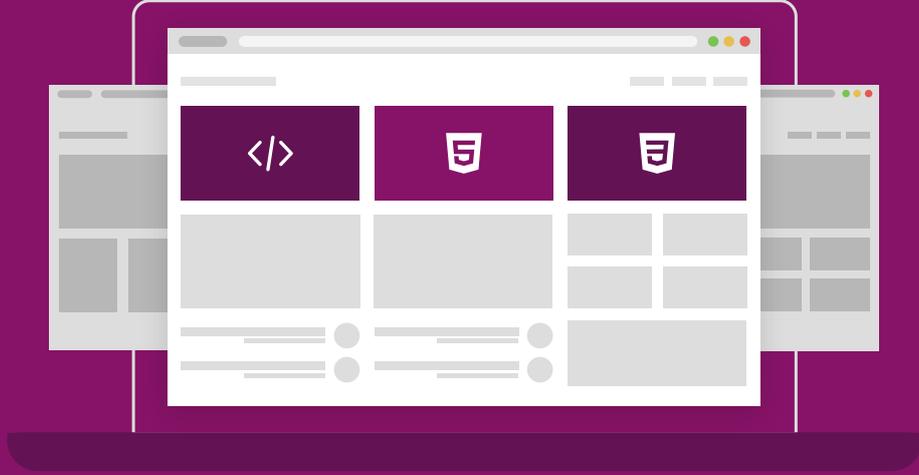
### 5.16.2 مصادر القيادة الإدارية

- Xavier University News and Events, "Former Malden Mills CEO Aaron Feuerstein speaking at Heroes of Professional Ethics event March 30", March 24, 2009, [https://www2.xavier.edu/campusuite25/modules/news.cfm?seo\\_file=Former-Malden-Mills-CEO-Aaron-Feuerstein-speaking-at-Heroes-of-Professional-Ethics-event-March-30&grp\\_id=1#.W6FLZPFyUk](https://www2.xavier.edu/campusuite25/modules/news.cfm?seo_file=Former-Malden-Mills-CEO-Aaron-Feuerstein-speaking-at-Heroes-of-Professional-Ethics-event-March-30&grp_id=1#.W6FLZPFyUk)

### 5.16.3 مصادر قضية للتفكير النقدي

- Comrie, Harley, "Wells Fargo Fake Accounts Scandal", Seven Pillars Institute, March 15, 2017, <http://sevenpillarsinstitute.org/case-studies/wells-fargo-fake-accounts-scandal>
- "Wells Fargo Banking Scandal a Financial crisis We Can Finally Understand", The Guardian, accessed January 2, 2019, <https://www.theguardian.com/business/us-money-blog/2016/oct/07/wells-fargo-banking-scandal-financial-crisis>
- Glazer, Emily, "Wells Fargo's Textbook Case of Botched Crisis Management", The Wall Street Journal, October 13, 2017, <https://www.wsj.com/articles/wells-fargos-textbook-case-of-how-not-to-handle-a-crisis-1476380576>

# دورة تطوير واجهات المستخدم



## مميزات الدورة

- ✓ شهادة معتمدة من أكاديمية حسوب
- ✓ إرشادات من المدربين على مدار الساعة
- ✓ من الصفر دون الحاجة لخبرة مسبقة
- ✓ بناء معرض أعمال قوي بمشاريع حقيقية
- ✓ وصول مدى الحياة لمحتويات الدورة
- ✓ تحديثات مستمرة على الدورة مجاناً

اشترك الآن



# 6. الإدارة العالمية

## 6.1 مقدمة

### 6.1.1 المخرجات التعليمية

ينبغي عليك أن تكون قادرًا على الإجابة عن الأسئلة الآتية بعد قراءتك لهذا الفصل:

1. لماذا ينبغي إدراك أهمية الإدارة العالمية في عالمنا المعاصر؟
2. ما هي الثقافة؟ كيف يمكن فهم الثقافة من خلال نظرية هوفستد للأبعاد الثقافية؟
3. كيف تُصنّف مناطق العالم باستخدام نظرية GLOBE؟ كيف يزيد هذا التصنيف من فهمنا للقيادة في خضم الثقافات المختلفة؟
4. لماذا من المهم فهم الصور النمطية الثقافية؟
5. ما هي الخطوات التي يمكنك اتخاذها لكي تكون أكثر استعدادًا للمهام المرتبطة بعدة ثقافات؟
6. ما هي الاستراتيجيات الرئيسية التي يمكن للشركات استخدامها لكي تصبح عالمية؟
7. لماذا قد يكون من الضروري لشركة ما أن تصبح شركة عالمية؟ كيف يمكنها تحقيق هذا الهدف؟

## استكشاف المهن الإدارية

### مايك شلاتر

تمتلك شركة دومينوز بيتزا أكثر من 14,000 متجر حول العالم، ويعُدُّ مايك شلاتر نائب رئيسها التنفيذي في كندا، والتي تحتوي على أكثر من 440 متجر. نشأ شلاتر في ولاية أوهايو في الولايات المتحدة، وبدأ عمله في شركة دومينوز بيتزا كسائق لتوصيل البيتزا، ثمَّ شقَّ طريقه نحو المناصب الإدارية، إذ استطاع شلاتر بواسطة مدَّخراته وبمساعدة أخيه قبول فرصة الحصول على أول امتياز دولي لشركة دومينوز في مدينة وينيبغ في كندا في عام 1983، وقد وصلت مبيعاته في كندا خلال عدة أسابيع إلى مستويات أعلى مما حقَّقه متجر الشركة في ولاية أوهايو.

لم تكن البداية سهلة، إذ واجه شلاتر عددًا من التحديات في سبيل وصول الشركة إلى الأسواق العالمية. كان أول ما قام به هو تحديد الموردين الدوليين وجعلهم يوافقون على بيع منتجاتهم إلى شركة دومينوز بيتزا، وهذا في الواقع يشكّل أحد التحديات التي تواجه الشركات عندما تدخل أسواقًا عالمية جديدة، إذ يجب على الشركات إجراء دراسة شاملة للموردين الجدد المحتملين لضمان ارتقاء جودة المنتج إلى معايير الجودة المصمَّمة لحماية العلامة التجارية.

من التحديات الرئيسية الأخرى التي قد تظهر عند فتح عمل تجاري على أرض دولة أجنبية هو التفاوض بشأن الاختلافات السياسية والثقافية والاقتصادية لتلك الدولة. تعتمد شركة دومينوز بيتزا على أصحاب الامتياز الرئيسيين المحليين من أجل الاستفادة من خبراتهم المحلية في التعامل مع استراتيجيات التسويق والقضايا السياسية والتنظيمية وأسواق العمالة المحلية.

أصحاب الامتياز الرئيسيين للأعمال الدولية لشركة دومينوز بيتزا هم أفراد أو كيانات يتحكَّمون في جميع العمليات داخل دولة معينة بموجب اتفاقية ترخيص محددة معها، ويتمتع هؤلاء بإلمام واسع للأوضاع والظروف المحلية، ممَّا ساعد على نجاح الشركة. على سبيل المثال، يحتاج المرء إلى خبرة بالواقع المحلي لكي يعلم أنَّ نسبة الأشخاص الذين يمتلكون هواتفًا في بولندا هم 30% فقط من إجمالي السكان، لذلك يجب أن ينصَّب تركيز الأعمال فيها على أخذ الوجبات الجاهزة من المتاجر مباشرة. وكمثالٍ آخر، يحتاج المرء إلى خبرة بالواقع المحلي لكي يعلم أنَّ تركيا غيَّرت أسماء شوارعها ثلاث مرَّات خلال الـ 30 عامًا الماضية ممَّا يجعل عملية التوصيل فيها أكثر صعوبة. وبنفس المنطق، يحتاج المرء إلى خبرة بالواقع المحلي لكي يعلم أنَّ "البيبروني" كلمة غير معروفة في اليابان. هذه مجرد أمثلة قليلة من التحديات التي كان على شركة دومينوز بيتزا التغلُّب عليها أثناء سعيها لكي تصبح الشركة الرائدة عالميًا في مجال توصيل البيتزا. تمكَّنت شركة دومينوز بيتزا من المنافسة وتصدُّر سوق توصيل البيتزا العالمي تحت قيادة أشخاص مثل شلاتر وبمساعدة أصحاب الامتياز المحليين المتفانين.

قد يبدو ذلك المسار المهني المثير للإعجاب أشبه بالخط، ولكنَّ شلاتر حقَّق نجاحه نتيجة إصراره وانتباهه للتفاصيل. الجدير بالذكر أنَّ شلاتر كان على قدرٍ كبير من المسؤولية الاجتماعية، إذ تبرَّع بجميع المبلغ الذي ربحه من اليانصيب (\$250,000) لإحدى المدارس الثانوية في موطنه لأنَّه يؤمن بالإحسان والعمل الخيري، كما أنَّه تبرَّع بملايين الدولارات للمؤسسات والجمعيات الخيرية على مر السنين. إنَّ هذا الاهتمام بالأعمال الخيرية يُسلِّط

الضوء على ميله نحو المسؤولية الاجتماعية، وهو أحد الجوانب الأخرى المهمة للنجاح. يشغل شلاتر حاليًا منصب رئيس شركة دومينوز بيتزا في كندا وإقليم يوكون والأقاليم الشمالية الغربية لكندا.

يبيّن المثال السابق أنّ شركة دومينوز بيتزا نجحت في التعامل مع التحديات العالمية أثناء سعيها لكي تصبح ناجحة على المستوى العالمي. أصبح عالم الأعمال "مستويًا" بالنسبة للعديد من قادة الأعمال التجارية على مدى العقود القليلة الماضية لأنّ الحواجز أمام التجارة كانت تختفي ببطء. لقد كان من المتوقع أن تعمل الشركات العالمية في الوقت القريب دون أن تقيدها الحدود الوطنية. على الرغم من ذلك، تشير التوجّهات الحديثة إلى أنّ عالم الأعمال يواجه في الوقت الحالي سدًا من القومية وسياسة الحماية الاقتصادية؛ نظرًا لأنّ العديد من الدول وقادتها تبني مواقفًا مناوئة للعولمة لمواجهةً لسلبياتها.

على سبيل المثال، تأمّل آثار خروج المملكة المتحدة من الاتحاد الأوروبي. على الرغم من أنّ الاتحاد الأوروبي أتاح حرية التجارة للمملكة المتحدة مع عدد من الدول الأوروبية الأخرى دون عوائق، إلا أنّنا ما زلنا نشهد تزايدًا في الخطب والتوجّهات حول سياسات وممارسات لحماية الصناعات المحلية من المنافسة العالمية إلى جانب حماية الوظائف المحلية. لكن هل يعني هذا أنّ العولمة قد انتهت؟ في الواقع إنّ الأمر بخلاف ذلك تمامًا، إذ حلّ الخبراء البيانات التجارية الحديثة وبيّنوا أنّ العولمة في ازدياد. يشير مؤشر الترابط العالمي الصادر عن شركة DHL – والذي يتتبع تدفق رأس المال والمعلومات والتجارة والموارد البشرية- أنّ مستوى العولمة في تزايد مستمر. <sup>(1)</sup> يدلّ هذا الاستنتاج على أنّ أي باحث جاد في مجال الإدارة سيحتاج إلى إدراك أهمية الإدارة العالمية وضرورة أن يكون قادرًا على تعديل ممارسات العمل لضمان سير إدارة العمليات العالمية بسلاسة.

لا توجد شركة محصنة ضد قوى العولمة، سواء كانت شركة صغيرة أم كبيرة. على سبيل المثال، قد تتنافس الشركة التي تعمل بها مع شركات من الصين أو الهند، أو قد يكون زملاؤك في العمل من مصر أو البرازيل أو ألمانيا، أو قد يتوجّب عليك التفاوض مع شخص من روسيا. سيساعدك هذا الفصل في تهيئة قدراتك للتعامل مع تعقيدات الإدارة العالمية من خلال استعراض بعض القضايا المهمة التي يواجهها مديرو الشركات العالمية في وقتنا الحالي.

يبدأ هذا الفصل بالحديث عن بعض العوامل الأساسية التي تجعل عالم الأعمال عالميًا في وقتنا الحالي وعن الأسباب التي تجعل فهم الإدارة العالمية أمرًا بالغ الأهمية، ثمّ يستعرض هذا الفصل أهمية الثقافات الوطنية لأنّ الاختلافات بين الثقافات من شأنها أن تُصعّب من مهمة إدارة الأعمال على نطاق عالمي. يمكن للمديرين الدوليين من خلال فهم ثقافات الدول المختلفة الاستعداد بطريقة أفضل للتعامل مع هذه الاختلافات، ويشمل ذلك التحضير المناسب للمهام المرتبطة بعدة ثقافات، ومعرفة أساليب القيادة المفضّلة في جميع أنحاء العالم، وفهم الصور النمطية الثقافية. يتناول هذا الفصل أيضًا الطرق المختلفة لجعل الشركة عالمية، ومزايا وعيوب كل طريقة، وأنواع استراتيجيات العمل المتاحة أمام الشركات على الصعيد العالمي.

## 6.2 أهمية الإدارة الدولية

### لماذا ينبغي إدراك أهمية الإدارة الدولية في عالمنا المعاصر؟

إنَّ الإدارة الدولية مجال مهم لأي طالب يبحث في مواضيع الإدارة بجدية بسبب **العولمة**، والتي تعدُّ ظاهرة عالمية أصبحت بواسطتها دول العالم أكثر ترابطًا واختفت الحواجز التجارية بينها. لم تعد الشركات بمختلف أنواعها تقتصر على إنتاج السلع والخدمات وبيعها في الأسواق المحلية؛ بل أصبح لديها دافع لاستكشاف الأسواق العالمية لكي تظل قادرة على المنافسة، ومن ثمَّ يكون لها نشاط تجاري في أي مكان في العالم. هناك عدة عوامل رئيسية ساعدت في ظهور العولمة، ويجب على الشركات التي ترغب في النجاح في هذه البيئة أن تفهم هذه العوامل الرئيسية التي تجعل عالم الأعمال أكثر ترابطًا على مستوى العالم.

### 6.2.1 العامل الأول لظهور العولمة: تقليل الحواجز التجارية

إنَّ أول العوامل المهمة هو تقليل الحواجز التجارية من خلال الاتفاقيات التجارية والسياسات الحكومية التي بموجبها توافق الدول على إزالة الحواجز عبر الحدود أمام التجارة وتعزيز الاندماج في الاقتصاد العالمي، ومن الدلائل على أهمية الاتفاقيات التجارية أنَّ الدول قد استخدمت الرسوم الجمركية منذ فترة طويلة لحماية الصناعات والشركات المحلية. **الرسوم الجمركية** هي ضرائب تُضاف إلى سعر المنتجات الدولية المستوردة. إنَّ فرض الرسوم الجمركية على السلع المستوردة يمنح الشركات المحلية ميزة سعرية ويحميها من المنافسة الأجنبية لأنَّ هذه الرسوم غالبًا ما تظهر للمستهلك على شكل زيادة في الأسعار.<sup>(2)</sup> إنَّ الهدف من معظم الاتفاقيات التجارية هو تقليل أو إزالة الرسوم الجمركية وغيرها من العوائق لتسهيل عملية التجارة عبر الحدود.

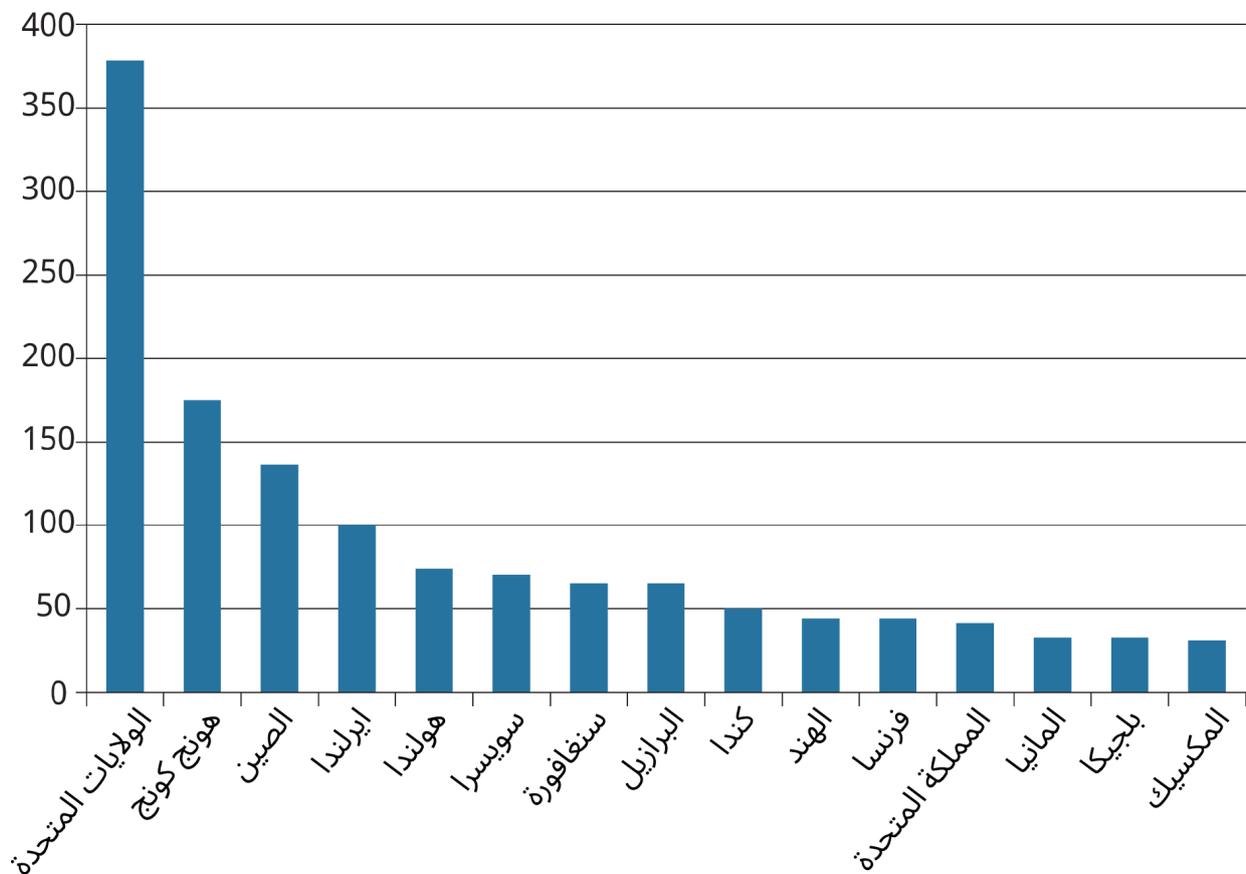
من أهم اتفاقيات التجارة في العالم القوانين التي يتفق عليها أعضاء منظمة التجارة العالمية (WTO).<sup>(3)</sup> إنَّ منظمة التجارة العالمية هي المنظمة العالمية الوحيدة التي تهتم بقوانين التجارة في جميع أنحاء العالم، وقد أُسِّست في الأول من يناير في عام 1995، وشملت 164 دولة عضو في عام 2016. تقوم منظمة التجارة العالمية بالعديد من المهام، ولكن أهم أربع مهام هي:

- إتاحة المجال أمام الدول للتفاوض بشأن الاتفاقيات التجارية.
- مراقبة هذه الاتفاقيات.
- المساهمة في التعامل مع النزاعات التجارية.
- توفير التدريب اللازم للبلدان الأقل تطوُّرًا لكي تتمكن من الالتزام بالاتفاقيات.

## 6.2.2 العامل الثاني لظهور العولمة: الاستثمار الأجنبي المباشر

يشير **الاستثمار الأجنبي المباشر** إلى الجهود التي تبذلها دولة أو شركة ما من أجل الاستثمار في دولة أخرى، وذلك من خلال الحصول على ملكية في شركات موجودة في الدولة الأخرى. لقد بلغت تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر على مستوى العالم 1.52 تريليون دولار في عام 2017.

يبين الشكل التالي أكثر الدول المستفيدة من الاستثمار الأجنبي المباشر في عام 2016، وتتضمن هذه الدول العديد من الدول ذات الاقتصاد القوي مثل: الولايات المتحدة وكندا وفرنسا. تجدر الإشارة أيضًا إلى أن العديد من الدول ذات **الأسواق الناشئة** مثل الصين والبرازيل والمكسيك تحتل مكانًا بارزًا في هذه القائمة. تُعرّف الأسواق الناشئة بأنها أسواق في الدول النامية توفر فرصًا هائلة للشركات متعددة الجنسيات، وقد لعبت هذه الأسواق دورًا مهمًا في بيئة الأعمال التجارية العالمية خلال العقد الماضي. لقد شهدت عدة دول مثل البرازيل والهند والصين وجنوب إفريقيا نموًا هائلًا حتى أنها أصبحت تقود العديد من التوجّهات والعلامات التجارية الرائدة في قطاع الأعمال.



الشكل 45: تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر من البلدان الأخرى (بناءً على: الأونكتاد ، 2016 ، تقرير الاستثمار العالمي ، 2016).

من النتائج المهمة التي ترّبت على ظهور الأسواق الناشئة هي صعود وبلوغ هذه الأسواق مستوى العالمية، لتغدو على إثر ذلك أسواقًا ناشئة متعددة الجنسيات.. هذه الشركات هي شركات مؤثرة في الأسواق الناشئة تنافس الشركات متعددة الجنسيات القائمة وتعيد كتابة قواعد المنافسة باستخدام نماذج أعمال جديدة، ومن الأمثلة عليها: شركة CEMEX المكسيكية المصنّعة للأسمنت، وشركة ShopRite للبيع بالتجزئة في جنوب إفريقيا، وشركتا Wipro و Infosys الهنديتان الرائدتان في مجال البرمجيات. إن الشركات متعددة الجنسيات في الأسواق الناشئة هي شركات رائدة في المجالات التي تعمل بها، وهي تحت الشركات متعددة الجنسيات القائمة على المنافسة والتميز.



الشكل 46: قطار تابع لشركة CEMEX المكسيكية المتخصصة في تصنيع الاسمنت والخرسانة - مصدر الصورة: سام تشرشل / فليكر  
مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC BY 2.0)

يظهر في الصورة قطار تابع لشركة CEMEX المكسيكية المتخصصة في تصنيع الأسمنت والخرسانة. أتت هذه الشركة استراتيجياً التمايز، إذ تصف نفسها بأنها مقدّمة الحلول للبائين وللحكومات المحلية، خاصة في الاقتصادات الناشئة ولمن يسعون إلى الاستدامة البيئية. لقد نهضت شركة CEMEX بعد أن كانت على وشك الإفلاس خلال الأزمة الاقتصادية عام 2008 لكي تستعيد مكانتها كشركة رائدة في مجال صناعة مواد البناء على مستوى العالم.

يدلُّ تقليل الحواجز التجارية وزيادة الاستثمار الأجنبي المباشر على أنَّ التجارة العالمية ستظلُّ قوية وتساهم في العولمة، كما تشير هذه التوجُّهات إلى أنَّ الشركات ستحتاج إلى الاستمرار في استغلال الفرص العالمية. إنَّ تزايد المنافسة من الشركات متعددة الجنسيات في الأسواق الناشئة يدلُّ على أنَّ الشركات ستكون بحاجة إلى الاستمرار في فهم بيئة العمل العالمية والتعامل معها حتى تستطيع المنافسة.

### 6.2.3 العامل الثالث لظهور العولمة: الإنترنت

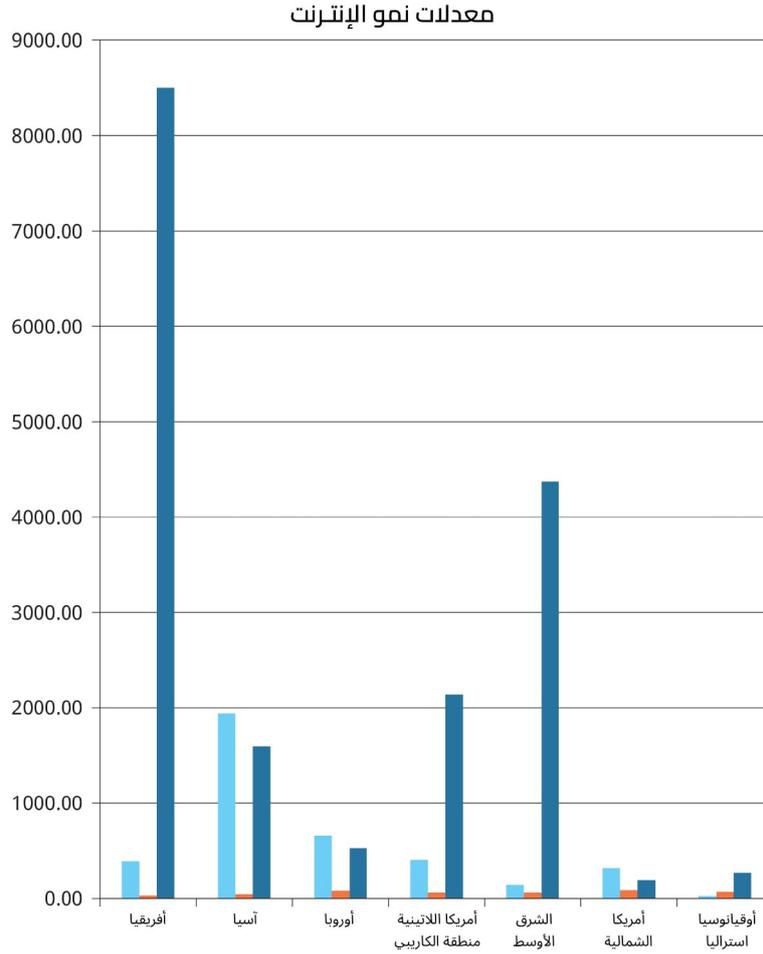
نظرًا لانتشار الإنترنت في عصرنا الحالي، فإنَّ أي شركة في العالم يمكنها أن تبيع منتجاتها لأي شخص في العالم. في الواقع، إنَّ التطورات في تكنولوجيا المعلومات وانخفاض تكاليف المعدات التكنولوجية سهَّل على أي

شركة متعددة الجنسيات الوصول إلى أي شخص في العالم، كما أنّ وسائل التواصل الاجتماعي -مثل تويتر وفيسبوك- وفرت للشركات متعددة الجنسيات وسيلة لبناء العلاقات مع الزبائن في مختلف أنحاء العالم. تشير البيانات أيضًا إلى أنّ الدول التي كان وصولها محدودًا إلى شبكة الإنترنت أصبحت تشهد الآن نموًا هائلًا. انظر إلى الشكل التوضيحي التالي الذي يبيّن المزيد من المعلومات عن نمو شبكة الإنترنت.

لا يمكن تجاهل مدى انتشار الإنترنت كما هو واضح من الشكل السابق. يبلغ عدد مستخدمي الإنترنت إجمالًا 3.8 مليار شخص، ويمثّل نصف عدد سكان العالم. على الرغم من أنّ معدلات انتشار الإنترنت في بعض المناطق مثل أوروبا وأمريكا الشمالية مرتفعة، إلا أنّ معدلات انتشارها في مناطق في آسيا (46.7%) وأفريقيا (31.2%) تشير إلى أنّ هذه الدول لديها إمكانيات عالية وتتضمّن فرصًا كبيرة للاستثمار والتطوير. لقد ارتفعت معدلات نمو الإنترنت بدرجة كبيرة منذ عام 2000 وحتى عام 2017 في عدة مناطق مثل أفريقيا (أكثر من 8000%) وأمريكا اللاتينية (2137%) والشرق الأوسط (4374%)، لذلك يجب على الشركات متعددة الجنسيات أن تقدّر أهمية نمو الإنترنت.

ما هي آثار انتشار الإنترنت و نموه على الإدارة الدولية؟ كما ذكرنا سابقًا، ستمكّن الشركات الموجودة في أي مكان في العالم من العثور على أسواق جديدة وطرق جديدة للوصول إلى زبائن جدد. لتأمّل قصة رائد الأعمال الروسي دميتري دفورنيكوف الذي كان يبيع المجوهرات وساعات الطاولة المصنوعة من الأحجار شبه الكريمة.<sup>(4)</sup> لم يكن دفورنيكوف قادرًا على التوسّع خارج الأسواق المحلية، ولكنّه قرّر عرض منتجاته على موقع eBay ممّا أدّى إلى زيادة مبيعاته بنسبة 30%. ساعد على هذا النجاح تطبيق برنامج eBay في روسيا، إذ مكّن هذا البرنامج الشركات الصغيرة من البيع لأي جهة في العالم. لقد وسّعت هذه العوامل نطاق التجارة الإلكترونية التي يقصد بها عملية بيع وشراء المنتجات بواسطة الإنترنت.

ليس بالضرورة أن تكون التجارة الإلكترونية بين شركات وزبائن أفراد فقط؛ بل هناك عدة أشكال للتجارة الإلكترونية تتضمّن: أن تبيع شركة تجارية إلى مستهلك (B2C) مثل eBay، أن تبيع شركة إلى شركة أخرى (B2B)، أن يبيع مستهلك إلى شركة تجارية (C2B)، أن يبيع مستهلك إلى مستهلك آخر (C2C). تسهم أشكال التجارة الإلكترونية المختلفة في زيادة الترابط بين قطاع الأعمال التجارية على مستوى العالم.



الشكل 47: معدلات نمو وتغلغل الإنترنت (% من السكان الذين لديهم إمكانية الوصول إلى الإنترنت) استنادًا إلى

[www.Internetworldstats.com](http://www.Internetworldstats.com)

ينبغي على الشركات متعددة الجنسيات أن تقدّر أهمية الإنترنت لأنّه يساعدها على الوصول إلى مستهلكين جدد وعلى تحسين نماذج أعمالها أيضًا. بالإضافة إلى ذلك، يوفّر الإنترنت للشركات الفرصة لبناء علاقات مع مستهلكين من مختلف أنحاء العالم.

### اختبار مدى الفهم

1. ما المقصود بتقليل الحواجز التجارية، وما تأثير ذلك على الأعمال التجارية والشركات العالمية؟
2. ما هو الاستثمار الأجنبي المباشر؟
3. ما أثر انتشار الإنترنت على الأعمال التجارية والشركات العالمية؟

## 6.3 نظرية هوفستد للأبعاد الثقافية

### ما هي الثقافة؟ كيف يمكن فهم الثقافة من خلال نظرية هوفستد للأبعاد الثقافية؟

نظرًا لأنَّ عالم الأعمال يتجه نحو العالمية أكثر فأكثر، فمن المحتمل أن يواجه الموظفون مواقفًا تتطلب منهم التعامل مع أشخاص من دول أخرى في مرحلة ما من حياتهم المهنية، وقد تحتاج الشركات إلى أن تتفاوض مع شركات من دول أخرى. بالإضافة إلى ذلك، تشير التوجُّهات إلى أنَّ الهجرة -أي حركة الأشخاص من أوطانهم إلى دول أخرى- سوف تستمر في الازدياد في مختلف أنحاء العالم، وسيؤدِّي ذلك إلى زيادة تنوُّع القوى العاملة في الشركات، كما تعتمد العديد من الشركات متعددة الجنسيات على **المغتربين** في إدارة عملياتها المحلية.

إنَّ المغترب هو موظف أجنبي ينتقل إلى دولة أخرى ويعمل فيها لفترة طويلة من الزمن. تدلُّ كل هذه التوجُّهات إلى أنَّه من المحتمل خلال مسيرتك المهنية أن تصادف شخصًا من ثقافة مختلفة، وأنَّ احتمال حدوث بعض التضارب بين الثقافات المختلفة واردٌ جدًّا، لذلك من المهم لأي طالب يدرس الإدارة الدولية أن يُلمَّ بمفهوم الثقافة جيّدًا حتى يُحسن الاستعداد من أجل التعامل مع مثل هذه الاضطرابات.

وفقًا لعالم النفس والاجتماع الهولندي جيرت هوفستد<sup>(5)</sup>، فإنَّ **الثقافة** هي: "برمجة جماعية للعقل تميِّز أفراد مجموعة من الناس عن مجموعة أخرى". تحدّد الثقافة للأشخاص ماهيتهم والسلوكيات الملائمة وغير الملائمة في أي مجتمع، وتؤثّر على كل ما نفعله ونراه ونشعر به ونعتقد. على سبيل المثال، إذا كنت قد سمعت عن "الحلم الأمريكي" الذي يشير إلى أنَّ الشخص يمكنه تحقيق حلمه إذا عمل بجد، فسوف تكون مدرِّكًا لإحدى السمات المميّزة للثقافة الأمريكية.

سواءً ألاحظت ذلك أم لا، فإن جوانب حياتك المختلفة تتأثّر بثقافتك؛ الأكل الذي تأكله، الملابس التي تلبسها، وحتى طريقة تعاملك مع رئيسك في العمل أو مُدرِّسك. تضع المجتمعات المبادئ والقيم والمعتقدات الثقافية لكي تساعد أفرادها على التكيف مع بيئاتهم.

لماذا ينبغي على المدير الذي يعمل في بيئة عالمية فهم الثقافة؟ كما ذكرنا سابقًا، فمن المحتمل أن يتعامل أي شخص من أي دولة مع شخص من دولة أخرى في مكان العمل، وقد ينتج عن ذلك سوء فهم أو توترات إذا لم يتم ذلك على نحو ملائم. تمتلئ المجالات المتعلقة بالأعمال التجارية بمجموعة الأمثلة عن سوء التفاهم بين الثقافات والذي أدّى إلى فشل العديد من العلاقات والأعمال. على سبيل المثال، يشعر المدبرون الأمريكيون الذين يُبعثون إلى مدينة بكين في الصين بالانزعاج لأنّ مضيفهم الصينيين يهتمون بالتواصل والتعارف أكثر من اهتمامهم بإبرام صفقة.

إنَّ فهم الثقافة الصينية سيمنع حدوث سوء الفهم لأنَّ المديرين الأمريكيين سيدركون أنَّه من المهم جدًّا بالنسبة للصينيين أن تعرّفوا على الشركات التي يعملون فيها قبل أن يُقدِّموا على توقيع أي صفقة. ستتعلم في هذا الفصل عن إحدى أهم النظريات التي تساعد على فهم الاختلافات الثقافية وهي: نظرية هوفستد للأبعاد الثقافية. يبيّن الجدول التالي مستويات وجود الأبعاد الثقافية في 15 دولة. يعطي هوفستد كل بُعد درجة تتراوح

ما بين صفر ومائة، وقد قسّمتنا هذه المستويات إلى ثلاث أقسام: مرتفع (70-100) ومتوسط (40-69)، ومنخفض (0-39).

الجدول 7: نظرية هوفستد للأبعاد الثقافية

الدول	مسافة السلطة	الفردية	تجنب عدم اليقين	الذكورة
استراليا	منخفض	مرتفع	منخفض	مرتفع
كندا	منخفض	مرتفع	منخفض	مرتفع
الصين	مرتفع	منخفض	متوسط	متوسط
ألمانيا	منخفض	مرتفع	متوسط	مرتفع
المكسيك	مرتفع	متوسط	مرتفع	مرتفع
فرنسا	مرتفع	مرتفع	مرتفع	منخفض
إسبانيا	متوسط	متوسط	مرتفع	منخفض
اليونان	متوسط	متوسط	مرتفع	متوسط
الدنمارك	منخفض	مرتفع	منخفض	منخفض
فنلندا	منخفض	مرتفع	متوسط	منخفض
البرازيل	مرتفع	متوسط	متوسط	متوسط
الهند	مرتفع	متوسط	منخفض	متوسط
اليابان	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع
المملكة المتحدة	منخفض	مرتفع	منخفض	مرتفع
الولايات المتحدة	منخفض	مرتفع	منخفض	مرتفع

مقتبس من كتاب "نتائج الثقافة: مقارنة القيم والسلوكيات والأعراف والتنظيمات بين مختلف أنحاء الدول". تأليف جيرت هوفستيد، النسخة الثانية، 2001. الناشر: منشورات سايدج، ثاوزند أوكس، كاليفورنيا.

على الرغم من أنّ هناك عدة نظريات لفهم الاختلافات الثقافية، إلا أنّ نظرية هوفستد هي من أكثرها تأثيراً.<sup>(6)</sup> طوّر العالم هوفستد نظريته من خلال دراسة أكثر من 88,000 موظفًا يعملون في الشركات التابعة لشركة IBM من 72 دولة، كما بناها على أساس الاختلافات في القيم والمعتقدات المتعلقة بأهداف العمل. إنّ نظرية هوفستد مفيدة جدًا لأنها تقدّم معلومات مهمة عن الاختلافات بين الدول وكيفية إدارة هذه الاختلافات. بيّنت التقييمات النقدية الحديثة للدراسات والأبحاث فائدة نظرية هوفستد لمجموعة كبيرة من الأنشطة الإدارية مثل: إدارة التغيير، وإدارة النزاعات، والقيادة، والتفاوض، والاتجاهات المرتبطة بالعمل.<sup>(7)</sup>

### 6.3.1 البعد الثقافي الأول: مسافة السلطة

كشفت الدراسة التي أجراها هوفستد لأكثر من 88,000 موظفًا من 72 دولة عن أربعة أبعاد ثقافية رئيسية. يُطلق على أول هذه الأبعاد **مسافة السلطة**؛ أي درجة قبول أفراد المجتمع للتفاوت في توزيع النفوذ والسلطة. يميل الناس في المجتمعات ذات **مسافة السلطة المرتفعة** إلى النظر إلى عدم المساواة في توزيع السلطة على أنه أمر طبيعي ومقبول، إذ يميل هؤلاء الناس إلى تقبُّل أن يكون هناك بعض الأشخاص المسؤولين ذوي النفوذ الذين يحق لهم الحصول على امتيازات خاصة. في المقابل، تميل المجتمعات ذات **مسافة السلطة المنخفضة** إلى المساواة بين جميع الأفراد.

يبيِّن جدول نظرية هوفستد للأبعاد الثقافية المذكور سابقًا أنَّ مسافة السلطة مرتفعة في العديد من الأسواق الناشئة في مناطق في آسيا وأمريكا اللاتينية، مثل الهند والبرازيل والمكسيك. في هذه الدول، تُغرس مفاهيم التسلسل الهرمي وعدم المساواة بين الأفراد داخل المؤسسات من خلال التنشئة الاجتماعية للفرد في وقت مبكر من قبل الأسرة والمدرسة، كما يُفترض أن يطيع الأطفال والديهم وكبار السن، ويكون للمدرسين الدور المهيمن عندما يدخل هؤلاء الأطفال إلى المدارس، إذ يجب على الأطفال احترام مدرسيهم، ونادرًا ما يصطدم التلاميذ مع سلطة المدرِّس، وينتقل ولاء هؤلاء الأفراد إلى رؤسائهم في العمل عندما يحصلون على وظائف. لذلك، نادرًا ما يناقش أفراد المجتمعات ذات مسافة السلطة المرتفعة مشرفيهم والمسؤولين عليهم. في المقابل، تتمتَّع دول الأنجلوسفير (الدول الناطقة بالإنجليزية) مثل الولايات المتحدة وكندا والمملكة المتحدة بمسافة سلطة منخفضة، إذ لا يتوقَّع الناس في هذه الدول وجود تفاوت في توزيع السلطة ويُنظر إلى الجميع فيها على أنهم متساوون.

#### 1. المظاهر الإدارية المرتبطة بمسافة السلطة

ما هي المظاهر المرتبطة بمسافة السلطة ذات العلاقة بالإدارة الدولية؟ يبيِّن الجدول التالي بعض الاختلافات الأساسية بين المجتمعات ذات مسافة السلطة المرتفعة والمجتمعات ذات مسافة السلطة المنخفضة من ناحية قضايا العمل. يبدو أنَّه من المهم أن يُظهر المديرين سلطتهم ومعرفتهم الفنية في المجتمعات ذات مسافة السلطة المرتفعة، ويتوقَّع المرؤوسون الحصول على تعليمات واضحة من مديرهم عمَّا يتوجَّب عليهم القيام به، وغالبًا ما يربط الموظفون في هذه المجتمعات الحكمة والأسبقية بالسن. على سبيل المثال، إذا أرادت شركة متعددة الجنسيات إرسال أشخاص للتفاوض في دولة ذات مسافة سلطة مرتفعة، فإنَّه ينبغي عليها أن ترسل المديرين ذوي المناصب الأعلى أو الأكبر سنًا لكي يُؤخذوا على محمل الجد.

الجدول 8: المظاهر المرتبطة بمسافة السلطة

نوع نشاط العمل	مسافة سلطة مرتفعة	مسافة سلطة منخفضة
الهيكل التنظيمية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مركزية بدرجة كبيرة</li> <li>• تسلسل هرمي طويل ذو مراكز واضحة للمديرين والمرؤوسين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• لامركزية</li> <li>• هيكل تنظيمية أفقية</li> </ul>
السلطة الإدارية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تركز السلطة في قمة الهرم الإداري</li> <li>• يعتمد المديرين على القوانين الرسمية</li> <li>• أسلوب استبدادي في الإدارة واتخاذ القرارات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• السلطة موزعة</li> <li>• يعتمد المديرين على الخبرة الشخصية</li> <li>• التشاور والتعاون عند اتخاذ القرارات</li> </ul>
العلاقة مع المشرفين	<ul style="list-style-type: none"> <li>• غالبًا ما يُقال للمرؤوسين ما يجب عليهم القيام به</li> <li>• يعدُّ المدير المثالي شخص متسلط</li> <li>• مشاركة المعلومات مقيّدة بالتسلسل الهرمي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• غالبًا ما يستشير المرؤوسون أصحاب الخبرة</li> <li>• يعدُّ المدير المثالي قائدًا ديمقراطيًا</li> <li>• لا قيود على مشاركة المعلومات</li> </ul>
قضايا أخرى	<ul style="list-style-type: none"> <li>• فرق كبير بين رواتب من يعملون في المستويات العليا ورواتب من يعملون في المستويات الدنيا في المؤسسة</li> <li>• غالبًا ما يشعر المديرين بأنهم يتقاضون أجورًا متدنية وبعدم الرضا عن وظائفهم</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• فرق قليل بين رواتب من يعملون في المستويات العليا ورواتب من يعملون في المستويات الدنيا في المؤسسة</li> <li>• يشعر المديرين بأنهم يتقاضون أجورًا مناسبة وبالرضا</li> </ul>

مقتبس من كتاب "نتائج الثقافة: مقارنة القيم والسلوكيات والأعراف والتنظيمات بين مختلف أنحاء الدول". تأليف: جيرت هوفستيد، النسخة الثانية، 2001، ص 107-108. الناشر: منشورات سايدج، تاوونج أوكس، كاليفورنيا.

### 6.3.2 البعد الثقافي الثاني: الفردية والجماعية

تشير الفردية إلى درجة اهتمام المجتمع بعلاقة الفرد بالمجموعة، في حين تشير الجماعية إلى درجة اهتمام المجتمع بعلاقة المجموعة ككل. يتم تقدير الأفراد ومكافأتهم في المجتمعات ذات الفردية المرتفعة (أو الجماعية المنخفضة) بناءً على إنجازاتهم، في حين يُنظر إلى الأفراد الذين يعيشون في المجتمعات ذات الفردية المنخفضة (أو الجماعية المرتفعة) باعتبارهم جزءًا من مجموعة أوسع. تشمل هذه المجموعة العائلة أو فريق العمل أو الطبقة الاجتماعية، ويعتمد نجاح الفرد على صلته بهذه المجموعة ومدى ارتباطه بها. بعبارة أخرى، يُقاس نجاح الفرد في المجتمعات ذات الفردية المنخفضة بناءً على نظرة أفراد المجموعة الآخرين ودعمهم له.

يمكننا أن نرى من خلال جدول نظرية هوفستد للأبعاد الثقافية المذكور سابقًا أنّ دول الأنجلوسفير مثل الولايات المتحدة وكندا والمملكة المتحدة تتمتع بمستويات عالية من الفردية، في حين أنّ دول آسيا وأمريكا اللاتينية والعديد من الدول النامية غالبًا ما تكون ثقافتها ذات درجة فردية متوسطة أو منخفضة.

يبيّن الجدول التالي بعض المظاهر الإدارية المرتبطة بالفردية. تُحدّد فعالية الممارسات الإدارية استنادًا إلى ما إذا كانت تتم على مستوى المجموعة أو الفرد. على سبيل المثال، يتم توظيف الموظفين وترقيتهم في المجتمعات ذات الفردية المنخفضة بناءً على ارتباطهم بالمجموعة الأكبر مثل الجامعة أو المدرسة الثانوية، كما ينصبُّ التركيز في هذه المجتمعات على الولاء والأسبقية والعمر، وينبغي على الشركات في هذه المجتمعات تقدير أهمية المجموعة الاجتماعية الأكبر. يبيّن الجدول التالي أيضًا أنّه ينبغي الانتباه إلى طريقة توزيع المكافآت، إذ أنّ مكافأة أحد أعضاء الفريق في المجتمعات ذات الفردية المنخفضة يمكن أن يؤدي إلى حدوث اضطرابات لأنّ ذلك العضو قد يصبح منبوذًا، لذلك من الأفضل مكافأة الفريق ككل في هذه المجتمعات.

الجدول 9: المظاهر المرتبطة بالفردية

نوع نشاط العمل	فردية منخفضة / جماعية مرتفعة	فردية مرتفعة / جماعية منخفضة
العلاقة مع الشركات	<ul style="list-style-type: none"> <li>يعمل الموظفون لصالح المجموعة (أفراد الأسرة أو الجامعة)</li> <li>التزام الموظف تجاه الشركة مرتفع</li> <li>العلاقات بين الموظفين وأصحاب العمل تستند إلى حاجة السوق</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>يعمل الموظفون لصالح المجموعة (أفراد الأسرة أو الجامعة)</li> <li>التزام الموظف تجاه الشركة منخفض نسبيًا</li> <li>العلاقات بين الموظفين وأصحاب العمل تشبه الروابط الأسرية تقريبًا</li> </ul>
إدارة الموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"> <li>تُوضع المجموعة في الحسبان عند التوظيف والترقية</li> <li>يُفضّل توظيف أقارب الموظفين</li> <li>ترتكز المكافآت على أساس المساواة (إعطاء الجميع نفس المكافأة)</li> <li>يكون التدريب أفضل عندما يركّز على المجموعة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تستند عمليتا التوظيف والترقية إلى مجموعة من القواعد</li> <li>لا تؤثر العلاقات الأسرية على عملية التوظيف</li> <li>ترتكز المكافآت على أساس العدل والإنصاف (تحديد المكافأة بناءً على الجهد المبذول)</li> <li>يكون التدريب أفضل عندما يتم بصورة فردية</li> </ul>
قضايا أخرى	<ul style="list-style-type: none"> <li>تفضيل عملية اتخاذ القرارات الجماعية</li> <li>معاملة الأصدقاء معاملة خاصة أمر طبيعي</li> <li>تشجيع العمل بروح الفريق</li> <li>تنقل أقل بين الوظائف</li> <li>العلاقات الشخصية مهمة جدًّا في العمل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تفضيل عملية اتخاذ القرارات الفردية</li> <li>معاملة الأصدقاء معاملة خاصة في مكان العمل سلوك غير أخلاقي</li> <li>تنقل أكثر بين الوظائف داخل الشركة</li> <li>التركيز على المهام أكثر من التركيز على العلاقات الشخصية في العمل</li> </ul>

مقتبس من كتاب "نتائج الثقافة: مقارنة القيم والسلوكيات والأعراف والتنظيمات بين مختلف أنحاء الدول". تأليف: جيرت هوفستيد، النسخة الثانية، 2001، ص 169-170. الناشر: منشورات سايدج، ناوزند أوكس، كاليفورنيا.

### 6.3.3 البعد الثقافي الثالث: تجنب عدم اليقين

يشير تجنّب عدم اليقين إلى درجة تقبُّل أفراد المجتمع للمخاطر وعدم اليقين والمواقف غير المتوقّعة. يميل الأفراد في المجتمعات التي تتمتّع بدرجة عالية من تجنّب عدم اليقين إلى الرغبة في تجنّب الظروف الغامضة وغير المتوقّعة، لذلك تحاول بيئات العمل في هذه المجتمعات توفير حالة من الاستقرار واليقين عن طريق وجود قواعد وتعليمات واضحة. في المقابل، تتقبّل المجتمعات التي تتمتّع بدرجة منخفضة من تجنّب عدم اليقين المخاطر والتغيير والظروف غير المتوقّعة، كما تقل فيها احتمالية انزعاج الناس من المواقف المحفوفة بالمخاطر والغموض.

يمكننا أن نرى من خلال جدول نظرية هوفستد للأبعاد الثقافية المذكور سابقاً أنّ دول الأنجلوسفير والدول الاسكندنافية تتمتّع بدرجات منخفضة تقريباً من تجنّب عدم اليقين. في المقابل، تتمتّع العديد من الدول ذات الأسواق الناشئة (مثل البرازيل والمكسيك والصين) بدرجات عدم يقين متوسطة ومرتفعة. تشير هذه الاستنتاجات إلى أنّه ينبغي على الشركات تعديل ممارساتها لكي تتوافق مع مستويات تجنّب عدم اليقين. على سبيل المثال، يُنصح المديرون في الدول التي تتمتّع بدرجة عالية من تجنّب عدم اليقين بتوفير أساس ونظام يساعد على الحد من عدم اليقين والغموض لدى المرؤوسين. يوجد لدى الشركات في هذه الدول العديد من القواعد والإجراءات المكتوبة التي تبيّن للموظفين بالضبط الأمور المطلوبة منهم، كما ينبغي على المديرين إعطاء توجيهات واضحة وصريحة لمرؤوسيه حول الأمور المتوقّعة منهم عند أدائهم لوظائفهم، إذ يصبح المرؤوسون أقل قلقاً عندما يقل الغموض.

في المقابل، يكون المرؤوسون في الدول التي تتمتّع بدرجة منخفضة من تجنّب عدم اليقين أكثر راحة وتقبُّلاً للغموض وحالات عدم اليقين، ويتيح ذلك للمديرين منح الموظفين المزيد من المرونة والحرية، كما يسمح التصميم التنظيمي للمؤسسات في هذه الدول بوجود عدد أقل من القوانين والتنظيمات. يبيّن الجدول التالي المزيد من التفاصيل المتعلقة بالمظاهر الإدارية المرتبطة بتجنّب عدم اليقين.

الجدول 10: المظاهر المرتبطة بتجنّب عدم اليقين

نوع نشاط العمل	تجنّب عدم اليقين منخفض	تجنّب عدم اليقين مرتفع
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ضعف الولاء للشركات</li> <li>• معدّل فترة التوظيف أقل</li> <li>• تفضيل الشركات صغيرة الحجم</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قوة الولاء للشركات</li> <li>• فترة التوظيف طويلة الأجل</li> <li>• تفضيل الشركات كبيرة الحجم</li> </ul>
خصائص المشرفين / المديرين	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يشعر الرؤساء بالتفاؤل تجاه طموح المرؤوسين وقدراتهم القيادية</li> <li>• غالباً ما يكون كبار المديرين معنيّون بالاستراتيجيات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يشعر الرؤساء بالتشاؤم تجاه طموح المرؤوسين</li> <li>• غالباً ما يكون كبار المديرين معنيّون بالعمليات</li> <li>• تُبني سلطة الرؤساء على أساس قدرتهم على التحكم بحالات عدم اليقين</li> </ul>

نوع نشاط العمل	تجنّب عدم اليقين منخفض	تجنّب عدم اليقين مرتفع
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تُبني سلطة الرؤساء على أساس العلاقات والمناصب</li> <li>• تفضيل القيادة التحويلية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تفضيل السلطة الهرمية</li> </ul>
الريادة والابتكار	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يقل شعور المبدعين بأنّ القواعد والقوانين تقيدهم</li> <li>• تشجيع غير المألوف</li> <li>• تقبّل الغموض في الإجراءات والهيكل</li> <li>• تشجيع الابتكار والإبداع</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يشعر المبدعون بأنّ القواعد والقوانين تقيدهم</li> <li>• تشجيع العقلانية</li> <li>• هياكل إدارية رسمية</li> <li>• مقاومة الابتكار والإبداع</li> </ul>

مقتبس من كتاب "نتائج الثقافة: مقارنة القيم والسلوكيات والأعراف والتنظيمات بين مختلف أنحاء الدول".  
تأليف: جيرت هوفستيد، النسخة الثانية، 2001، ص 169-170. الناشر: منشورات سايدج، ناوزند أوكس، كاليفورنيا.

#### 6.3.4 البعد الثقافي الرابع: الذكورة

تشير الذكورة إلى درجة تركيز المجتمع على الصفات الذكورية التقليدية مثل تحقيق التقدّم والمكاسب. تزداد أهمية العمل لدى أفراد المجتمعات ذات درجة الذكورة المرتفعة، وتكون أدوار كلا الجنسين واضحة، ويحظى العمل بأولوية أعلى من الجوانب الأخرى لحياة الأفراد مثل العائلة والترفيه. بالإضافة إلى ذلك، تركّز المجتمعات الذكورية على المكاسب والإنجازات، ويميل الموظفون فيها إلى العمل لساعات طويلة ويقضون إجازات قصيرة جدًا. يمكننا أن نرى من خلال جدول نظرية هوفستد للأبعاد الثقافية المذكور سابقاً أنّ دول الأنجلوسفير -مثل الولايات المتحدة وكندا- تتمتع بدرجة ذكورة مرتفعة، إذ تتسم هذه الدول بساعات العمل الطويلة. في المقابل، تتمتع دول أوروبا اللاتينية مثل فرنسا وإسبانيا بدرجة ذكورة أقل بكثير، كما يتّضح من الاهتمام الذي توليه هذه المجتمعات للترفيه، ويظهر في الدول الاسكندنافية أيضاً درجة ذكورة منخفضة، وذلك ينسجم مع تفضيل مثل هذه الدول لجودة الحياة. يمكننا أن نرى أيضاً أنّ العديد من الدول النامية تتراوح درجة الذكورة فيها بين المتوسط والارتفاع.

يبين الجدول التالي المزيد من المعلومات المتعلقة بالاختلافات بين المجتمعات ذات الذكورة المرتفعة والمجتمعات ذات الذكورة المنخفضة من ناحية قضايا العمل. يتّضح من الجدول أنّ الشركات في المجتمعات ذات الذكورة المرتفعة تعتمد على الموظفين الذين ينصبّ تركيزهم على العمل، لذلك ينبغي على الشركات متعددة الجنسيات تحفيز موظفيهم من خلال الأجور والأمن الوظيفي. في المقابل، يميل الأفراد في المجتمعات ذات الذكورة المنخفضة إلى تفضيل العمل الممتع والمزيد من أوقات الفراغ. تهتمّ السياسات التحفيزية في هذه المجتمعات بوجود توازن بين أوقات العمل والراحة، كما تميل الشركات متعددة الجنسيات فيها إلى وضع سياسات قوية تلبّي احتياجات كلا الجنسين.

الجدول 11: المظاهر المرتبطة بالذكورة

نوع نشاط العمل	ذكورة مرتفعة	ذكورة منخفضة
العلاقة مع العمل	<ul style="list-style-type: none"> <li>العيش من أجل العمل</li> <li>تفضيل الرواتب المرتفعة</li> <li>يتطلّع الموظفون إلى الأمن الوظيفي والرواتب الجيدة والعمل الممتع</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>العمل من أجل العيش</li> <li>تفضيل تقليل عدد ساعات العمل</li> <li>يتطلّع الموظفون إلى ظروف العمل والعلاقات الأفضل في العمل</li> </ul>
خصائص المديرين	<ul style="list-style-type: none"> <li>يُنظر إلى المديرين على أنّهم أبطال ثقافيون</li> <li>يتمتعّ المديرين الناجحون بخصائص ذكورية</li> <li>يحتاج المديرين إلى أن يكونوا قادرين على المنافسة وحازمين ومكافحين وحاسمين، وهم طموحون جداً</li> <li>عدد أقل من النساء في المناصب الإدارية</li> <li>المديرون مستعدون لنقل عائلاتهم للعيش في مكان آخر لأسباب مهنية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>المديرون هم موظفون مثل غيرهم</li> <li>يُنظر إلى المديرين الناجحين على أنّهم يمتلكون خصائص ذكورية وأنثوية</li> <li>يمتلك المديرين طموحاً مهنيّاً متواضعاً إلى حد ما</li> <li>عدد أكبر من النساء في المناصب الإدارية</li> <li>المديرون أقل استعداداً لنقل عائلاتهم للعيش في مكان آخر لأسباب مهنية</li> </ul>
قضايا أخرى	<ul style="list-style-type: none"> <li>فرق كبير في الرواتب بين الجنسين</li> <li>المتقدمون للعمل يتنافسون على أساس قدراتهم</li> <li>يشعر المديرين بالرضا وبأنّهم يحصلون على أجور مناسبة</li> <li>الغياب بسبب المرض أقل</li> <li>تفضيل عام للشركات كبيرة الحجم</li> <li>يتم حل النزاعات بالقوة حتى يفوز "الرجل" الأفضل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>فرق قليل بين رواتب من يعملون في المستويات العليا ورواتب من يعملون في المستويات الدنيا في المؤسسة</li> <li>الغياب بسبب المرض أكثر</li> <li>تفضيل الشركات صغيرة الحجم</li> <li>يتم حل النزاعات من خلال التسوية والمفاوضات</li> </ul>

مقتبس من كتاب "نتائج الثقافة: مقارنة القيم والسلوكيات والأعراف والتنظيمات بين مختلف أنحاء الدول".  
تأليف: جيرت هوفستيد، النسخة الثانية، 2001، ص 318. الناشر: منشورات سايدج، ثاوزند أوكس، كاليفورنيا.

إنّ إحدى الأفكار الرئيسية التي تقوم عليها البحوث التي تدرس الثقافات المختلفة هي أنّه غالباً ما تتجمّع الدول والمجتمعات حول مجموعة من الأبعاد والمبادئ الثقافية التي تؤثر وتتأثر بطبيعة العمل داخل المؤسسات فيها إلى حدّ كبير. على سبيل المثال، لقد رأينا كيف أنّ ثقافات دول الأنجلوسفير وأمريكا اللاتينية والدول الإسكندنافية تميل إلى أن يكون لديها خصائص ثقافية متشابهة، وتساعد التصنيفات الثقافية المديرين على تبسيط فهمهم للفئات التي قد تتعامل معها المؤسسة.

## اختبار مدى الفهم

1. اشرح نظرية هوفستد للأبعاد الثقافية.
2. بيّن المقصود بمسافة السلطة، وبيّن المظاهر الإدارية المرتبطة بها.
3. بيّن المقصود بالفردية والجماعية، وبيّن المظاهر الإدارية المرتبطة بها.
4. بيّن المقصود بتجنّب عدم اليقين، وبيّن المظاهر الإدارية المرتبطة بها.

## 6.4 نظرية GLOBE

### كيف تُصنّف مناطق العالم باستخدام نظرية GLOBE؟ كيف يزيد هذا التصنيف من فهمنا للقيادة عبر الثقافات؟

GLOBE هي اختصار Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness وهي من النظريات الثقافية المهمة وتعني القيادة العالمية وفعالية السلوك التنظيمي). تقدّم هذه النظرية للمديرين وسيلة إضافية تساعد على فهم كيف يمكنهم العمل بطريقة جيدة في بيئات العمل العالمية. في حين أنّ نظرية هوفستد للأبعاد الثقافية قد وُضعت في الستينيات من القرن العشرين، فإنّ نظرية GLOBE وُضعت في التسعينيات من القرن العشرين، وهي محاولة ونزعة عصرية لفهم الأبعاد الثقافية.<sup>(8)</sup> لقد طوّر 170 باحث من أكثر من 60 دولة نظرية GLOBE من خلال جمع بيانات عن 17,000 مدير من 62 دولة من مختلف أنحاء العالم.

على غرار نظرية هوفستد، فقد كشف الباحثون الذين طوّروا نظرية GLOBE عن تسعة أبعاد ثقافية، ومن غير المستغرب أن نلاحظ بأنّ خمسة أبعاد منها مشابهة لأبعاد نظرية هوفستد لأنّ هؤلاء الباحثين قد استندوا في دراستهم إليها، وهذه الأبعاد هي:

1. تجنّب عدم اليقين
2. مسافة السلطة
3. التوجّه المستقبلي (درجة اهتمام المجتمع في المستقبل البعيد)
4. التوجّه الحازم (الذكورة)
5. المساواة بين الجنسين (الأنثوية)
6. الجماعية المؤسساتية
7. الجماعية المجتمعية (تشبه الفردية/ الجماعية)

إنَّ البعدين الثقافيين الوحيدين اللذين تتفرد بهما نظرية GLOBE هما التوجُّه الأدائي (درجة تركيز المجتمع على الأداء والإنجاز) والتوجُّه الإنساني (درجة اهتمام المجتمع بالعدل والإيثار والرعاية).

على غرار نظرية هوفستد، فقد صنَّف الباحثون الذين قاموا بتطوير نظرية GLOBE الدول إلى مجموعات ذات خصائص ثقافية متشابهة. يوفِّر هذا التصنيف طريقة ملائمة لتلخيص المعلومات الثقافية التي تتشابه فيها الدول ووضعها في خندق واحد، كما يبسِّط مهمة المدير الدولي الذي يحاول أن يدير الشركة بفعالية في الدول التي تتضمَّنها هذه المجموعات، إذ يمكن إجراء عمليات تكيُّف وملائمة توجَّهات المؤسسة في كل مجموعة، نظرًا لأنَّ المجموعات تشتمل على مجتمعات ذات ملامح ثقافية متشابهة.

على الرغم من أنَّ نظرية GLOBE حدَّدت عشر مجموعات، إلَّا أنَّنا سنقتصر في حديثنا على المجموعات السبع الأكثر صلة بالمديرين الدوليين وهي: مجموعة الأنجلوسفير، ومجموعة آسيا الكونفوشيوسية، ومجموعة أوروبا الجرمانية، ومجموعة أمريكا اللاتينية، ومجموعة أوروبا الشمالية، ومجموعة الشرق الأوسط، ومجموعة أفريقيا جنوب الصحراء. يوضِّح الجدول التالي هذه المجموعات المختلفة والدول التي تتضمَّنها كل مجموعة.

الجدول 12: مجموعات الدول

أفريقيا جنوب الصحراء	الشرق الأوسط	أوروبا الشمالية	أمريكا اللاتينية	أوروبا الجرمانية	آسيا الكونفوشيوسية	الأنجلوسفير
ناميبيا	قطر	الدنمارك	الأرجنتين	النمسا	الصين	استراليا
نيجيريا	المغرب	فنلندا	بوليفيا	سويسرا	هونغ كونج	كندا
جنوب أفريقيا	تركيا	السويد	البرازيل	هولندا	اليابان	أيرلندا
(السود)	مصر		كولومبيا	ألمانيا	سنغافورة	نيوزيلندا
زامبيا	الكويت		كوستاريكا	(الشرقية سابقًا)	كوريا الجنوبية	جنوب أفريقيا (البيض)
زيمبابوي			السلفادور	ألمانيا (الغربية سابقًا)	تايوان	المملكة المتحدة
			غواتيمالا			الولايات المتحدة
			المكسيك			
			فنزويلا			

مقتبس من فصل "Leadership and cultural variation: The identification of culturally endorsed leadership profiles". من كتاب "Culture, Leadership, and Organizations" ص 669-720. الناشر: منشورات سايدج، تاووند أوكس، كاليفورنيا.

حدَّد الباحثون الذين قاموا بتطوير نظرية GLOBE ستة أنماط للقيادة لمقارنة الأنماط ونوعية الإدارة المُثلى في كل مجموعة من المجموعات:

- القيادة الكاريزمية (ترتبط بمدى قدرة القائد على إلهام الآخرين وتحفيزهم)

- القيادة المهمة بفرق العمل (ترتبط بمدى قدرة القائد على تعزيز فريق عمل عالي الفعالية)
- القيادة التشاركية (ترتبط بمدى إشراك القائد للآخرين في عملية اتخاذ القرارات)
- القيادة المتعاطفة (ترتبط بمدى إظهار القائد للتعاطف والكرم)
- القيادة الاستقلالية (ترتبط بمدى اتصاف القائد بالاستقلال والفردية والاعتماد على الذات)
- القيادة النرجسية (ترتبط بمدى تمركز القائد على نفسه وسعيه لحفظ كرامته)

الجدول 13: مجموعات الدول وأنماط القيادة المفضلة

أفريقيا جنوب الصحراء	الشرق الأوسط	أوروبا الشمالية	أمريكا اللاتينية	أوروبا الجرمانية	آسيا الكونفوشيوسية	الأنجلوسفير	أسلوب القيادة
متوسط	مرتفع	منخفض	مرتفع	مرتفع	متوسط	مرتفع	القيادة الكاريزمية
متوسط	متوسط	منخفض	مرتفع	متوسط/ منخفض	متوسط/مرتفع	متوسط	القيادة المهمة بفرق العمل
مرتفع	مرتفع	منخفض	متوسط	مرتفع	منخفض	مرتفع	القيادة التشاركية
متوسط	منخفض	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط/مرتفع	مرتفع	القيادة المتعاطفة
منخفض	متوسط	متوسط	منخفض	مرتفع	متوسط	متوسط	القيادة الاستقلالية
متوسط	منخفض	مرتفع	متوسط/ مرتفع	منخفض	مرتفع	منخفض	القيادة النرجسية

مقتبس من فصل "Leadership and cultural variation: The identification of culturally endorsed leadership profiles". من كتاب "Culture, Leadership, and Organizations" ص 669-720. الناشر: منشورات سايدج، ثاوزند أوكس، كاليفورنيا.

يبيّن الجدول السابق كيف تصنّف مجموعات الدول المختلفة هذه الأنماط القيادية، ويتضمّن معلومات تساعد على فهم طريقة تأثير الاختلافات الثقافية على أنماط القيادة.<sup>(9)</sup> على سبيل المثال، فإنّ مجموعة أوروبا الشمالية -ومن ضمنها الدول الاسكندنافية مثل الدنمارك وفنلندا والسويد- هي دول ذات ذكورة منخفضة وسلطة منخفضة وفردية مرتفعة، لذلك ليس من المستغرب أن نجد أنّ الأفراد في مثل هذه المجتمعات

يفضّلون القادة الأكثر كاريزمية الذين يميلون إلى القيادة التشاركية، كما أنّ نمط القيادة الأقل تفضيلاً لهذه المجموعة هو القائد النرجسي الذي يمثّل الثقافات الفردية بصورة أكبر.

تميل دول مجموعة أمريكا اللاتينية (التي تتضمن بعض الدول ذات الأسواق الناشئة مثل الأرجنتين والمكسيك والبرازيل) إلى أن تكون دول جماعية وذات مسافة سلطة مرتفعة، وتميل أيضاً إلى تجنّب حالات عدم اليقين إلى حدّ كبير، لذلك ليس من المستغرب أن يكون القادة الناجحون في هذه المجموعة هم الذين يتخذون القرارات بطريقة جماعية والذين تتّسم تعاملاتهم مع مرؤوسيههم بالطابع الرسمي والذين يمتلكون كاريزما.

من جهة أخرى، تميل دول مجموعة الشرق الأوسط (ومن ضمنها مصر والمغرب وتركيا) إلى أن تكون ذات درجة تجنّب عدم يقين مرتفعة وجماعية مرتفعة ومسافة سلطة متوسطة. غالباً ما يُحجم المرؤوسون في هذه الدول عن اتخاذ القرارات التي تتطلّب مجازفة نظراً لارتفاع مستويات تجنّب عدم اليقين فيها، وهذا ما يفسّر المرتبة العالية التي تحتلّها نمط القيادة الاستقلالية فيها، كما أنّه ليس من المستغرب أن تفضّل مجموعة الشرق الأوسط القادة الأقل تشاركية. بالإضافة إلى ذلك، فإنّ القائد المفضّل في هذه المجموعة هو الذي يتصرّف بطريقة جماعية ويحاول الحفاظ على التناغم والانسجام بسبب ارتفاع درجة الجماعية كما ذكرنا.

على الرغم من وجود اختلافات ثقافية بين المجموعات، إلّا أنّه من المهم الانتباه إلى وجود بعض أوجه التشابه بينها. على سبيل المثال، نمط القيادة الكاريزمية من الأنماط المفضّلة في جميع المجموعات باستثناء مجموعة الشرق الأوسط، كما يبيّن الجدول السابق أنّ نمط القيادة المتعاطفة من الأنماط المفضّلة في جميع المجموعات باستثناء مجموعة أوروبا الشمالية. في المقابل، غالباً ما تكون أنماط القيادة القائمة على النزعات الفردية -مثل القيادة الاستقلالية والقيادة النرجسية- الأقل تفضيلاً.

الجدول 14: الصفات والسلوكيات المقبولة وغير المقبولة عالمياً

### الصفات والسلوكيات المقبولة وغير المقبولة عالمياً

#### الصفات والسلوكيات التي تعدّ إيجابية في جميع أنحاء العالم

جدير بالثقة	صادق
عادل	ذكي
حازم	أمين
مفاوض فعّال	يُخطّط للمستقبل
يضع حلول للمشكلات تُرضي الجميع	داعم للآخرين
مدير ماهر	إيجابي
يجيد التواصل	نشط

### الصفات والسلوكيات المقبولة وغير المقبولة عالمياً

يحقِّز الآخرين	ذو علم واطلاع
ينمي الثقة	قادر على بناء فرق عمل
<b>الصفات والسلوكيات التي تعدُّ سلبية في جميع أنحاء العالم</b>	
انعزالي	متمركز حول ذاته
معادي للمجتمع	عنيف
غير متعاون	مستبد
غير صريح	

مقتبس من الدراسة "Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed"? المنشورة في مجلة "The Leadership Quarterly" مجلد 10، ص 219-256.

بيِّن الجدول السابق الصفات التي اتفقت مختلف المجموعات على كونها إيجابية أو سلبية. لقد وجد الباحثون الذين قاموا بتطوير نظرية GLOBE أنَّ هناك صفات إيجابية متفق عليها عالمياً بغض النظر عن الثقافة، مثل أن يكون القائد أميناً وصادقاً وإيجابياً ونشيطاً، كما أنَّ هناك صفات تراها جميع المجموعات الثقافية سلبية، مثل أن يكون المدير انعزالياً ومتمركزاً حول ذاته ومستبداً.

لقد تحدَّثنا في هذا القسم من هذا الفصل عن بعض الوسائل التي يمكن للمديرين الاستعانة بها لفهم الاختلافات الثقافية بين الدول وتهيئة أنفسهم للتعامل معها ومعرفة تأثيرها على سلوكيات الموظفين الذين يعملون في الشركات متعددة الجنسيات، كما لاحظنا أنَّ هناك العديد من أوجه التشابه بين الثقافات، ولكن الاعتماد على هذه النظريات فقط في فهم الثقافة قد يكون مضللاً، لذا سنتناول في القسم التالي الحديث عن بعض المساوئ التي قد تنتج عن الصور النمطية الثقافية، كما سنتطرق إلى ضرورة الانتباه إلى التأثير المتبادل بين ثقافة الدولة ومؤسساتها الاجتماعية.

### اختبار مدى الفهم

1. كيف يمكن أن تساعد نظرية GLOBE المديرين على الاستعداد للمواقف التي تتطلب التعامل مع الدول والمجتمعات ذات الأنماط الثقافية المتنوعة؟
2. ما هي أوجه التشابه والاختلاف بين مجموعات الدول وفق ما فهمته من نظرية GLOBE؟

## إدارة التغيير

## المفاوضات في ماليزيا والصين

تخيّل أنّك موظف بارع في الشركة التي تعمل بها، وأنّ الرئيس التنفيذي للشركة طلب منك أن توافق على مهمة شيقة وواعدة في ماليزيا والصين ستتقابل خلالها مع ممثلين من الشركات المنتسبة لها. تعرّفت على المسؤولين التنفيذيين في ماليزيا في حفل مثير للإعجاب، وكنت تظنّ أن اسم المدير التنفيذي للشركة المنتسبة هو "روجر" وقد أمضيت وقتًا رائعًا في التواصل معه لدرجة أنّك قررت أن تبيّن إعجابك به من خلال مناداته بـ "روج"، ولكنك اكتشفت لاحقًا أنّ اسم مضيفك هو "راجا".

بعد أن أنهيت رحلتك في ماليزيا، ذهبت إلى الصين وقد رحّب بك المسؤولون التنفيذيون المحليون للشركة المنتسبة بحرارة ودُعيت لعدة وجبات، ولاحظت خلال الأيام القليلة التالية أنّك تقضي معظم الوقت في حضور دعوات الغداء والعشاء. كلّما حاولت مناقشة تفاصيل المنتجات مع المضيفين، وجدت أنّهم يهتمون أكثر في الطعام والشراب. لقد حاولت تقديم العقود التي صاغتها الشركة التي تعمل بها للمضيفين، ولكنك لم تنجح في ذلك.

على الرغم من تحفّظاتك، إلا أنّك عدت إلى وطنك وأنت تشعر بفعالية جهودك، ولكن طلب رئيسك التنفيذي بعد فترة وجيزة أن يجتمع معك، وأخبرك خلال الاجتماع أنّ كلّ من الشركتين الماليزية والصينية غير راغبتين في إجراء معاملات تجارية أخرى مع الشركة التي تعمل بها؛ بل قررت الشركتان التعامل مع المنافسين لها. يريد الرئيس التنفيذي أن يعرف ما حدث، ويتوجّب عليك معرفة لماذا لم تسر الأمور على ما يرام.

## أسئلة للمناقشة:

1. بيّن الخصائص الثقافية لكل من ماليزيا والصين بالاستناد إلى نظرية هوفستد.
2. كيف تؤثر الاختلافات المذكورة أعلاه على كيفية إجراء الأعمال في ماليزيا والصين؟
3. كيف يمكن لهذه الاختلافات الثقافية أن تفسّر سبب عدم نجاحك؟ ما الذي كان ينبغي عليك فعله على نحو مختلف؟

## 6.5 الصور النمطية الثقافية والمجموعات الاجتماعية

## لماذا من المهم فهم الصور النمطية الثقافية؟

لقد تعرّفت من خلال الأقسام السابقة من هذا الفصل على بعض المعلومات المهمة المتعلقة بالاختلافات الثقافية. لكن على الرغم من تلك الملاحظات، إلا أنّ الباحثين في مجال الثقافة غالبًا ما يجدون نماذجًا لا يتفق فيها الواقع الثقافي تمامًا مع المجموعات أو الفئات التي اقترحتها النظريات التي ذكرناها سابقًا. على سبيل المثال، إنّ المديرين الأمريكيين غالبًا ما يظنّون أنفسهم من الأشخاص الذين يدعمون المساواة بين البشر وعادةً ما يطلبون من مرؤوسيهم مناداتهم باسمهم الأول، كما سيشجّعونهم على إبداء آرائهم فيما يتعلّق بالمسائل المرتبطة بالعمل، ويدلّ ذلك على ارتفاع احتمالية اتخاذهم للقرارات القائمة على المساواة ودمج آراء المرؤوسين.

في المقابل، يُنظر إلى المديرين اليابانيين على أنَّهم استبداديون، والإدارة العليا فقط هي التي تتخذ القرارات، إذ يُتوقَّع من المديرين اتخاذ القرارات بأنفسهم وتقل مساهمة المرؤوسين. نتيجة لذلك، عندما تعمل الفرق الأمريكية والفرق اليابانية مع بعضها، فإنَّه غالبًا ما يكون هناك التباس وسوء تفاهم كبير. ينبع هذا الالتباس من الملاحظة التي تشير إلى أنَّه غالبًا ما يُنظر إلى المديرين الأمريكيين على أنَّهم يدعمون مبادئ المساواة، ولكنَّهم ليسوا كذلك في الحقيقة، وغالبًا ما تُتخذ القرارات من قِبل المديرين الذين هم في أعلى هرم السلطة. أمَّا بالنسبة إلى المديرين اليابانيين، فإنَّهم يميلون إلى تفضيل القرارات التي تقوم على توافق الآراء على الرغم من أنَّه يُنظر إليهم على أنَّهم استبداديون.

تشير إيرين ماير -الأستاذة في معهد إنسيد-<sup>(10)</sup> إلى أنَّ الميول المذكورة أعلاه غالبًا ما تكون مصدرًا للخلاف عندما تعمل الفرق الأمريكية واليابانية معًا، وغالبًا ما يكون سبب ذلك هو أنَّ المديرين الأمريكيين يرون أنَّ المديرين اليابانيين يتمتَّعون بسلطة كبيرة، لأنَّ الثقافة اليابانية تميل إلى الاستبداد، ولكن ما حدث في أحد المواقف يناقض ذلك، إذ قدَّم مدير في شركة أمريكية اقتراحًا على مدير ياباني وظنَّ أنَّ بيده صلاحية اتخاذ القرار، ولكنَّه اكتشف أنَّه لم يكن قادرًا على إحداث أي تأثير لأنَّ القرار كان قد أُتخذ بإقرار جماعي.

يوضِّح المثال السابق إحدى المفارقات الثقافية التي لا تتطابق فيها النظرة إلى الثقافة تمامًا مع الواقع.<sup>(11)</sup> فلماذا يمضي المديرون اليابانيون -الذين غالبًا ما يُنظر إليهم على أنَّهم استبداديون- الوقت في اتخاذ القرارات على أساس جماعي وبتوافق الآراء؟ أحد الأمثلة الأخرى على المفارقات الثقافية هو أنه على الرغم من قلة تحمُّل اليابانيين للظروف الغامضة وغير الواضحة -بسبب ارتفاع درجة تجنُّب عدم اليقين في مجتمعهم- فإنَّهم غالبًا ما يُقدمون على عقودٍ تشتمل على الكثير من الغموض والمخاطرة. في المقابل، فإنَّ الأمريكيين -الذين لديهم تقبُّل أكبر للظروف الغامضة وغير الواضحة- يميلون إلى العقود والصفقات الواضحة والتي لا تشتمل على الكثير من المخاطرة في طيَّاتها.

إذا لم يدرك الطالب الذي يدرس مبادئ الإدارة الدولية أو طبيعة المدير الدولي أهمية المفارقات الثقافية، فمن الممكن أن تترسَّخ في ذهنه صورًا ثقافية نمطية. تتشكَّل الصور النمطية الثقافية عندما يفترض المرء أنَّ كل الناس الذين ينتمون لثقافة معينة يفكِّرون ويتصرَّفون بنفس الطريقة. على الرغم من أنَّ معرفة ثقافة دولة ما يمكن أن تعطينا تصوُّرًا عنها، إلا أنَّ التعميمات الواسعة قد لا تُساعدنا في بعض الأحيان، ويكون من الأفضل في مثل هذه الحالات الحذر وإدراك أنَّ هناك اختلافات كبيرة بين الناس داخل البيئة الثقافية الواحدة.

## 6.5.1 دور المجموعات الاجتماعية فيما يتعلق بالإدارة الدولية

تشير الدراسات الحديثة التي تناولت نظرية هوفستد إلى ضرورة الحذر من استخدام الثقافة كمصدر وحيد لفهم المجتمعات.<sup>(12)</sup> لقد اختبر الباحثون الافتراض القائل بأنَّ سكان أي دولة يتصرَّفون وفقًا للقواعد الثقافية المنتشرة فيها، واكتشفوا أنَّ 80% من الاختلافات في القيم الثقافية موجودة في الواقع داخل البلدان نفسها. بعبارة أخرى، إنَّ الافتراض الذي يشير إلى أنَّ الاختلاف بين الأشخاص الذين يعيشون في دول مختلفة أكبر من الاختلاف بين الأشخاص الذين يعيشون في نفس الدولة، إن ذلك الافتراض قد لا يكون صحيحًا، إذ وجد

الباحثون أنّ العوامل الثقافية الأخرى التي تتعلّق بوظائف الأشخاص أو بثناء الدولة تلعب دورًا مهمًا أيضًا. تشير هذه الاكتشافات ضرورة دراسة عوامل أخرى إلى جانب ثقافات الدول، ومن هذه العوامل المجموعات الاجتماعية في الدولة.

**المجموعة الاجتماعية (social institution)** هي مزيج من المراكز والأدوار والقواعد والقيم التي توجد في أنواع معينة من البنى الاجتماعية، وهي تنظّم نماذج ثابتة نسبيًا من البشر الذين تجمعهم مسائل مشتركة في بيئة معينة وتعزّزها<sup>(13)</sup>. يمكننا أن نقول بأنّ المجموعات الاجتماعية مثل مستوى التعليم ودرجة التفاوت الاجتماعي لها تأثير على طريقة تصرّف الأفراد داخل المجتمع.

على نحو مماثل لثقافات الدول، فإنّ للمجموعات الاجتماعية تأثيرات قوية على طريقة تفكير الناس وتصرفاتهم. على الرغم من أنّ هناك العديد من المجموعات الاجتماعية ضمن الدولة أو الثقافة الواحدة، إلا أنّنا سنتحدّث فقط عن المجموعات الثلاثة الأكثر ارتباطًا بالعمل وهي: التدرّج الطبقي الاجتماعي، والمستوى التعليمي، والدين.

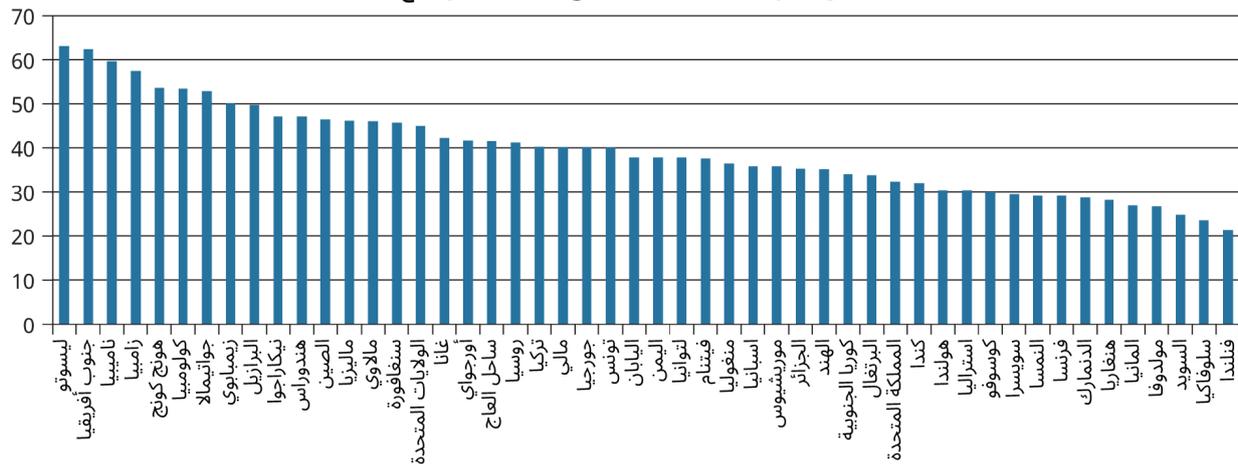
## 1. التدرج الطبقي الاجتماعي

يشير **التدرّج الطبقي الاجتماعي (social stratification)** إلى "درجة توزيع المزايا الاجتماعية على نحو غير متكافئ بحيث تستمر الأنماط التي تنشأ عنها مدى الحياة"<sup>(14)</sup>. تتضمّن هذه المزايا الاجتماعية الثروة وتوزيع الدخل. يتعلّم الأطفال تقبّل التفاوت في مثل تلك الأمور، ويصبح ذلك واقعًا راسخًا مسلّمًا به مع مرور الوقت. من المهم أن يدرك المدير مستوى التدرّج الطبقي الاجتماعي في الدولة التي يعمل بها أو يتعامل معها نظرًا لأنّ مستوى التدرّج الطبقي الاجتماعي في أي دولة يؤثّر على كيفية إدراك عناصر العمل.

تشير الأبحاث الحالية إلى أنّه عادةً ما ينتج عن التدرّج الطبقي الاجتماعي مجتمعات لا تتمكّن فيها سوى القلة المتميزة من الحصول على وظائف ذات مزايا، مثل القدرة على العمل في وظائف يمكنها أن تسهم في تطوّرهم على المستوى الشخصي أو لا تكون خاضعة للمراقبة الدقيقة. وعادةً لا تكون نظرة الموظفين للعمل إيجابية في الدول التي ترتفع فيها مستويات التدرّج الطبقي الاجتماعي. تُظهر هذه الأبحاث أيضًا تدني مستوى ارتباط الموظفين بالعمل في الدول التي يزداد فيها التفاوت الاجتماعي، لذلك ينبغي على مديري الشركات متعددة الجنسيات فهم مواقف وآراء الموظفين إزاء العمل في المجتمع الذي تعمل فيه الشركة.

يبيّن الشكل التالي مستوى التفاوت الاجتماعي على نطاق العالم وفق مؤشر GINI، الذي يقيس درجة التفاوت في توزيع الدخل داخل الدولة. ترتفع قيمة مؤشر GINI في دول مثل جنوب إفريقيا وليسوتو وناميبيا وهونغ كونغ وكولومبيا ممّا يشير إلى أنّ درجة التفاوت الاجتماعي فيها كبيرة. في المقابل، تنخفض درجات التفاوت الاجتماعي في دول مثل فنلندا ومولدوفا وألمانيا. يمكن لأي طالب يدرس الإدارة الدولية استخدام هذا المؤشر لكي يكتسب فهمًا جديدًا للمجتمعات.

## مؤشر GINI (0 منخفض - 100 مرتفع)



الشكل 48: مستويات التفاوت الاجتماعي

(المصدر: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/%20rankorder/2172rank.html>)

## ب. التعليم

يشير التعليم (Education) إلى الخبرات الاجتماعية التي تُعَدُّ الأفراد للتصرف في المجتمع، ويؤدّي التعليم دورًا مهمًا في تنشئة الأفراد على قواعد السلوك الصحيحة والمرجوة في المجتمع. إنَّ أحد أركان الاختلاف الأساسية بين المجتمعات هو مستوى التعليم. على سبيل المثال، فإنَّ التعليم متاح لمعظم أفراد المجتمع في بعض الدول مثل الولايات المتحدة ودول أوروبا الغربية. في المقابل، فإنَّ التعليم في مجتمعات أخرى -مثل المجتمعات الموجودة في غرب إفريقيا وجنوب آسيا وأمريكا اللاتينية- قد يكون مقتصرًا على طبقة النخبة والأغنياء وغير متاحًا لأفراد الشعب العاديين أو العوام.

كيف يؤثّر التعليم على مجال العمل؟ بيّنت الدراسات أنَّ التعليم يؤثّر على العديد من جوانب العمل، وتتضمَّن هذه الجوانب ارتباط الموظفين بالعمل وأدوار كلا الجنسين. على سبيل المثال، أظهرت نتائج دراسة شملت 30,270 شخصًا من 26 دولة أنَّه تقل احتمالية ارتباط الناس بالعمل كلما كان التعليم متاحًا بدرجة أكبر.<sup>(15)</sup>

يذكر الباحثون أنَّه كلما كان التعليم متاحًا بدرجة أكبر، تزداد احتمالية امتلاك الأفراد للوسائل التي تجعلهم قادرين على الشعور بالرضا في الحياة ويقل تركيزهم على العمل. في المقابل، عندما تقل سهولة الحصول على التعليم، يضطر الأفراد إلى الاعتماد على عملهم للحصول على ما يرغبون به.

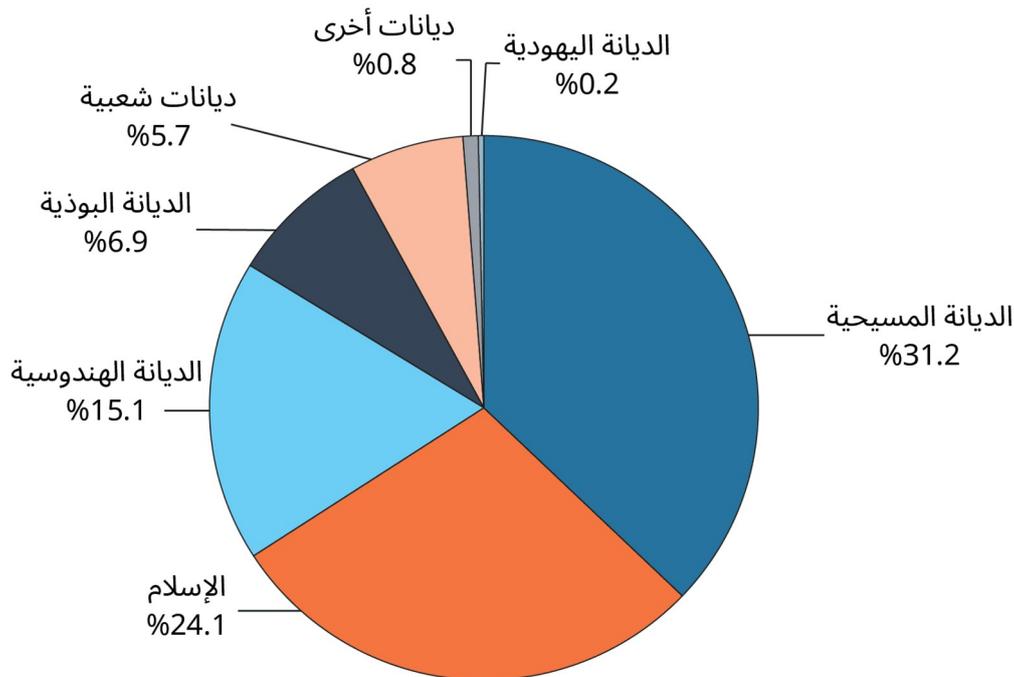
بيّنت دراسة أخرى أنَّ التعليم يؤثّر على نظرة المديرين للأدوار التي يؤدّيها الجنسان<sup>(16)</sup>، إذ أظهرت الدراسة التي أُجريت على عينة تضمُّ أكثر من 1500 مديرًا في 19 دولة أنَّ زيادة سهولة الحصول على التعليم تؤثّر على تصوُّر المديرين لأدوار الجنسين، إذ تبين أنَّ المديرين يبتعدون عن النظرة التقليدية تجاه دور المرأة في المجتمع ويكونون أكثر تقبُّلاً لوجود المرأة في مكان العمل في المجتمعات التي يكون فيها التعليم متاحًا بدرجة أكبر على وجه التحديد. تشير النتائج المذكورة أعلاه أيضًا إلى أهمية التعليم كعامل مؤثّر في المجتمع. قد تتشابه تصرُّفات

المجتمعات والأفراد الذين لديهم فرصًا ومستويات متشابهة من التعليم، بصرف النظر عن الاختلافات الثقافية بينهم، لذلك ينبغي على المديرين الذكيين الانتباه إلى مثل هذه القضايا عندما يديرون الأعمال على المستوى العالمي.

## ج. الصين

يشير الدين إلى مجموعة المعتقدات والأنشطة والممارسات المشتركة القائمة على الإيمان بالغيبيات.<sup>(17)</sup> كان الدين ولا يزال جانبًا حساسًا للغاية في بيئة الأعمال العالمية، وقد شهدت معظم الدول نموًا كبيرًا في رواج الأديان. على سبيل المثال، يستمر اعتناق أشخاص جدد للإسلام في أجزاء كثيرة من العالم، كما يشير النمو الهائل للبروتستانتية في أمريكا اللاتينية واستمرار وجود الهندوسية في المجتمع الهندي إلى أن للدين تأثير كبير على أفراد المجتمع وعلى الأعمال التجارية التي يعملون فيها أيضًا.

نستعرض في هذا القسم من هذا الفصل الأديان الرئيسية في العالم.<sup>(18)</sup> يبيّن الشكل التالي أنّ الديانة المسيحية ما زالت أكثر الأديان أتباعًا، إذ تصل نسبة معتنقيها إلى حوالي 31% من سكان العالم (أو 2.3 مليار من 7.3 مليار شخص في العالم). ويأتي الإسلام في المرتبة الثانية من حيث عدد المعتنقين له الذين يمثّلون حوالي 24.1% من سكان العالم، وتليه الديانة الهندوسية التي تصل نسبة أتباعها إلى 15.1%. إحدى الديانات الرئيسية الأخرى هي الديانة البوذية التي يعتنقها 6.9% من سكان العالم. أخيرًا، تصل نسبة معتنقي الديانة اليهودية إلى 0.2% فقط من سكان العالم.



الشكل 49: ديانات العالم - المصدر: <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2017/04/05/christians-remain-worlds-largest-religious-group-but-they-are-declining-in-europe>

نظرًا إلى أنَّ مجموع نسبة معتنقي كل من الديانة المسيحية والإسلام والديانة الهندوسية يصل إلى حوالي 70% من سكان العالم، فإنَّنا سوف نتعرَّف على وصف موجز لكل من هذه الديانات الثلاثة إلى جانب تأثيراتها على العمل.<sup>(19)</sup>

## الديانة المسيحية

الديانة المسيحية هي الديانة التي أنزلت على المسيح عيسى عليه السلام. للديانة المسيحية بعض التأثيرات المهمة على مجال العمل. على سبيل المثال، أثَّرت البروتستانتية -وهي مذهب من المذاهب المسيحية- على تطوُّر الرأسمالية، ويدلُّ ذلك على الصلة بين الدين والبناء الاقتصادي للمجتمعات. كان هدف البروتستانتية من جمع الثروة والعمل الجاد هو تمجيد الإله، وأدَّى ذلك إلى التركيز على الأهداف المرتبطة بالنمو الاقتصادي وتراكم الثروة. يفسِّر هذا الاعتقاد التطوُّر المستمر للرأسمالية في المجتمعات البروتستانتية الغربية.

يدرك الباحثون في مجال الإدارة الدولية أنَّ الديانة المسيحية تدعم الأعمال والثروة عمومًا، ولذلك ينبغي على الشركات متعددة الجنسيات الموجودة في الدول التي غالبية سكانها من معتنقي المسيحية أن تتوقَّع التعامل مع بيئة تحتفي بالعمل وتراكم الثروة. تبين دراسة حديثة أيضًا أنَّ الديانة المسيحية تؤثر على مستويات ريادة الأعمال في المجتمع،<sup>(20)</sup> إذ درس الباحثون عينة مكوَّنة من 9266 فرد من 27 دولة ذات الغالبية المسيحية لمعرفة أثر المظاهر المختلفة للديانة المسيحية على ريادة الأعمال، وكشفت الدراسة أنَّ المسيحية حثَّت على ريادة الأعمال، وبالأخص في المجتمعات التي تتميز باستثمارات قوية في البحث والتطوير. إنَّ هذه الدراسة تقدِّم دليلًا إضافيًا على أنَّ الديانة المسيحية تدعم النمو الاقتصادي.

## الإسلام

يكمن جوهر الإسلام في الاستسلام التام لإرادة الله، ويستمدُّ تعاليمه من القرآن الكريم. يتواجد غالبية المسلمين في أفريقيا والشرق الأوسط والصين وماليزيا والشرق الأقصى، ولكنَّ الإسلام ينمو بسرعة في وقتنا الحالي في العديد من الدول خاصة دول أوروبا. تشير الدلائل الحالية إلى أنَّ المجتمعات الإسلامية تدعم عمومًا العمل وتراكم الثروة إلى جانب ريادة الأعمال، وهناك بعض المبادئ الإسلامية التي يجب على الشركات متعددة الجنسيات الالتزام بها لكي تنجح في عملها في الدول الإسلامية.

يتأثَّر المجتمع الإسلامي كثيرًا بالمبادئ والقواعد الإسلامية، ويوفِّر الإسلام إرشادات شاملة في جميع مجالات الحياة الاجتماعية والاقتصادية. في الواقع، يتوجَّب على المسلمين الالتزام بخمسة أركان أساسية للدين الإسلامي هي:

1. الشهادتان (شهادة أن لا إله إلا الله وشهادة أنَّ محمدًا رسول الله)
2. الصلاة (خمس مرَّات في اليوم باتجاه الكعبة)
3. الزكاة (إخراج جزء من المال للمستحقين من الفقراء والمساكين وغيرهم ممَّا يساهم في تقليل الجشع وعدم المساواة)

4. الصوم (الامتناع عن الطعام والشراب من طلوع الفجر إلى غروب الشمس في شهر رمضان)
5. الحج (يتوجَّب على كل بالغ قادر من المسلمين أداء هذه الفريضة مرة واحدة في العمر على الأقل)
- جميع هذه المظاهر الإسلامية لها آثار مهمة على بيئة الأعمال، وتوقَّر هذه الأركان إرشادات مهمة للشركات متعددة الجنسيات التي تعمل في الدول الإسلامية. على سبيل المثال، ينبغي على المديرين توفير مساحة خاصة للموظفين المسلمين وإتاحة الفرصة لهم لأداء الصلاة. بالإضافة إلى ذلك، يُحرَّم على الموظفين المسلمين الأكل والشرب وحتى تناول الأدوية (إلا عند الحاجة) من الفجر حتى المغرب في شهر رمضان. يعدُّ رمضان شهرًا مقدسًا بالنسبة للمسلمين، لذلك يجب على الشركات متعددة الجنسيات أن تتوقَّع ازدياد اهتمام الموظفين المسلمين بالأمر المقدسة والأجواء الروحية خلال هذا الوقت، كما ينبغي على مديري الشركات متعددة الجنسيات اتخاذ الخطوات اللازمة لضمان سير العمل على الوجه المطلوب خلال شهر رمضان.
- أحد الأمور الأخرى التي يحرمها الإسلام هو الربا (أو الفوائد) لأنَّه يقتضي أخذ أموال الآخرين من غير عوض أو مقابل مادي حقيقي. لقد وضعت الحكومات في معظم الدول الإسلامية قوانين مالية تعدُّ الفوائد غير قانونية. يُمثَّل حظر الفوائد تحديدًا كبيرًا لأي شركة تنوي إجراء عمليات تجارية في الدول الإسلامية، سواء فيما يتعلَّق بالحصول على القروض أو سداد الالتزامات، لذلك ينبغي على الشركات متعددة الجنسيات الانتباه إلى هذه القضية وإجراء المعاملات المالية بعيدًا عن الفوائد الربوية.

## الديانة الهندوسية

يقدِّس معتنقو الديانة الهندوسية كتابًا قديمًا يُسمَّى الفيدا (Vedas)، ويبلغ عددهم في الوقت الحالي حوالي 760 مليون شخص يقطنون في الهند وماليزيا ونيبال وسورينام وسريلانكا. إنَّ الديانة الهندوسية -بخلاف المسيحية والإسلام- فيها تنوُّع كبير في الممارسات والشعائر، وقد دفع هذا بعض الخبراء إلى الإشارة إلى عدم وجود تقاليد رئيسية للهندوس.

تؤثِّر الديانة الهندوسية -على غرار الديانات الأخرى- على الطريقة التي تتَّم بها الأعمال. إنَّ أحد جوانب الهندوسية هو النظام الطبقي، الذي يشير إلى ترتيب المجتمع الهندي بالاستناد إلى أربع فئات مهنية هي:

1. الكهنة
2. الحكَّام والمحاربون
3. التجار والمزارعون
4. العمال اليدويُّون والحرفيون

على الرغم من أنَّ النظام الطبقي غير قانوني في الهند في الوقت الحالي، إلَّا أنَّ الغرض الأساسي منه كان إنشاء نظام من شأنه إخضاع المصالح الفردية للمصالح العام.

لسوء الحظ فقد أصبح النظام الطبقي وسيلة مشروعة للتمييز ضد الطبقات الدنيا، ولا يزال هذا النظام منتشرًا في الهند في الوقت الحالي، لذلك يجب على الشركات متعددة الجنسيات التي تعمل في الهند أن تكون مدركة له. على سبيل المثال، إنَّ إشراف عضو من طبقة أدنى على أفراد من طبقة أعلى يمكن أن يؤدي إلى إشكالية، كما أنَّ أعضاء الطبقات الأدنى قد لا يستطيعون الترقّي للمناصب العليا في المؤسسات بسبب انتمائهم لتلك الطبقات. بالرغم من ذلك، من المهم أن تؤدّي الشركات متعددة الجنسيات دورًا مهمًا في الحد من التمييز الذي يعرّزه النظام الطبقي، وقد نفّذت العديد من الشركات الموجودة في الهند -مثل شركة إنفوسيس- برامجًا لتدريب أعضاء الطبقات الأدنى لكي يتمكّنوا من الحصول على وظائف.

ينبغي على مديري الشركات متعددة الجنسيات احترام المعتقدات الهندوسية. على سبيل المثال، تحرص بعض الشركات مثل شركة مكدونالدز بشكل كبير على احترام تقديس الهندوس للأبقار، لذلك لا تقدّم لهم سوى الأطعمة التي لا تحتوي على منتجات لحوم البقر. ينبغي على مديري الشركات متعددة الجنسيات أن يكونوا أيضًا على دراية بالمهرجانات والاحتفالات الهندوسية المختلفة لأنّ الموظفين الهندوس يتوقّعون عادةً الحصول على إجازات وهدايا عند حلول موعد هذه المناسبات مثل مهرجان ديوالي (أو مهرجان الأنوار).

## 6.5.2 الملخص

استعرضنا في هذا القسم بعض المجموعات الاجتماعية التي قد تساعد على فهم الاختلافات الثقافية بين الدول بدرجة أكبر، إذ قد لا يكون الاعتماد فقط على الأبعاد الثقافية للدول مُجدّيًا في ظل وجود مفارقات ثقافية، ولكنّ فهم المجموعات الاجتماعية -مثل التدرّج الطبقي الاجتماعي، والمستوى التعليمي، والدين- فهمًا جيّدًا يمكن أن يساهم في تحسين فعالية وكفاءة عملية الإدارة الدولية.

### اختبار مدى الفهم

1. وضح المجموعات الاجتماعية التي يمكن أن تساعد على فهم الاختلافات الثقافية بين الدول بدرجة أكبر.
2. كيف يمكن للمديرين دمج فهمهم لنظرية هوفستد ونظرية GLOBE مع فهمهم للمجموعات الاجتماعية؟

## 6.6 المهام المرتبطة بعدة ثقافات

**ما هي الخطوات التي يمكنك اتخاذها لكي تكون أكثر استعدادًا للمهام والأعمال المرتبطة بعدة ثقافات؟**

من المحتمل جدًا أن يُطلب منك في مرحلة ما من حياتك المهنية المشاركة في أعمال تتطلب منك التعامل مع ثقافات مختلفة، إذ قد تصادف موظفين من دول أخرى في الشركة المحلية التي تعمل بها، أو قد ترسلك شركتك إلى دولة أخرى لإجراء بعض الأعمال الدولية. ينبغي أن تكون مستعدًا للتعامل مع الاختلافات الثقافية عندما تحدث مثل هذه المواقف. سنتحدّث في هذا القسم عن بعض الأمور التي يمكن للشركات

والأفراد القيام بها للاستعداد على نحو أفضل للتعامل مع الاختلافات بين الدول والثقافات. إنَّ من أهداف أي تدريب ثقافي زيادة الذكاء الثقافي للموظفين. يشير الذكاء الثقافي إلى "قدرة الأفراد على العمل والإدارة بفاعلية في البيئات المتنوعة ثقافيًا"<sup>(21)</sup>. إنَّ المدير الذكي -الذي يتمتّع بذكاء ثقافي- هو شخص يمكنه العمل دون صعوبات في البيئات العالمية، وتشير الدراسات الحديثة إلى أنَّ الذكاء الثقافي يتكوّن من أربعة أبعاد هي:

1. **البعد المعرفي:** يركّز على معرفة الفرد للقيم والممارسات في الثقافة الجديدة المكتسبة من خلال التعليم والتجارب الشخصية.

2. **البعد فوق المعرفي:** يعكس قدرة الفرد على استخدام معرفته للثقافات المتنوعة لكي يفهم البيئة الثقافية التي يتعامل معها ويتمكّن من التكيف معها.

3. **البعد التحفيزي:** يعكس قدرة الفرد ورغبته في أن يتعلّم باستمرار جوانب ثقافية جديدة ويتكيف معها.

4. **البعد السلوكي:** يستند إلى قدرة الفرد على إظهار الأشكال المناسبة من السلوكيات اللفظية وغير اللفظية عند التعامل مع أشخاص من ثقافة أخرى.

يبين الجدول التالي بعض الأمثلة عن العبارات المستخدمة لتحديد مدى فهم الشخص لأبعاد الذكاء الثقافي الأربعة.

الجدول 15: عبارات تدل على تمتع الفرد بالذكاء الثقافي

### عبارات تدلُّ على تمتّع الفرد بالذكاء الثقافي

• أنا واعٍ بالمعرفة الثقافية التي أستخدمها عند التعامل مع أشخاص من خلفيات ثقافية مختلفة.	البعد فوق المعرفي
• أنا واعٍ بالمعرفة الثقافية التي أطبقها عند التفاعل مع ثقافات متنوعة.	
• أعرف النظم القانونية والاقتصادية للثقافات الأخرى.	البعد المعرفي
• أعرف القيم الثقافية والمعتقدات الدينية للثقافات الأخرى.	
• أستمتع بالتعامل مع أشخاص من ثقافات مختلفة.	البعد التحفيزي
• أستمتع بالعيش في بيئات ثقافية لستُ معتادًا عليها.	
• أغيّر سلوكي غير اللفظي إذا كان التفاعل مع ثقافات أخرى يتطلب ذلك.	البعد السلوكي
• أغيّر تعابير وجهي إذا كان التفاعل مع ثقافات أخرى يتطلب ذلك.	

مقتبس من الدراسة " Can business schools make students culturally competent? Effects of crosscultural management courses on cultural intelligence " المنشورة في مجلة " Academy of Management Learning and Education"، 2013، مجلد 12، ص 603-621.

## 6.6.1 التدريب متعدد الثقافات من خلال التعليم والتجارب الشخصية

تشير الدراسات الحالية إلى أنّ التدريب متعدد الثقافات يمكن أن يؤثّر على الذكاء الثقافي. يمكنك تنمية الذكاء الثقافي مبدئيًا من خلال أخذ بعض الدروس، إذ بيّنت الدراسات أنّ أخذ الدورات المتعلقة بإدارة البيئات متعددة الثقافات يمكن أن يعزّز الذكاء الثقافي.<sup>(22)</sup> على سبيل المثال، اكتشف الباحثون الذين أجروا دراسة على 152 طالب ماجستير إدارة الأعمال أنّ ذكاءهم الثقافي قد ازداد بعد أن أخذوا دورة في إدارة البيئات متعددة الثقافات.

وجد باحثون آخرون أنّ للدراسة في الخارج تأثير كبير على الجوانب المعرفية وفوق المعرفية للذكاء الثقافي. كيف تقدّم الشركات متعددة الجنسيات التدريب الثقافي؟ يعدّ ما سبق مثالاً على التدريب السطحي (low-rigor training) الذي يتعرّف الأفراد من خلاله على معلومات مهمة تساعدهم على فهم الواقع المرتبط بالثقافات الأخرى المختلفة ولكن دون الانخراط في الثقافة بطريقة فعّالة ومباشرة.<sup>(23)</sup> في مثل هذه الحالات، ينقل المعلمون المعلومات والمعارف الأساسية للطلاب من خلال المحاضرات والكتب والدراسات.

هناك عدة سلبيات مهمة للتدريب السطحي، فغالبًا ما يكون دور المشاركين تلقّي المعلومات فحسب؛ إذ يتعلّمون أنّ هناك اختلافات ثقافية ولكنهم لا يتعلّمون بالضرورة كيفية التعامل مع هذه الاختلافات في مواقف حقيقية. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تكون الاختلافات الثقافية خفيّة ودقيقة، ولن يتعرّف المشاركون على مثل هذه الفروق الدقيقة من خلال هذا النوع من التدريب. إن الميزة الوحيدة التي تحقّق التوازن بين إيجابيات وسلبيات هذا التدريب هي أنّ التكاليف الماديّة له منخفضة نوعًا ما مقارنةً بالنوع الآخر من التدريب.

يمكن للشركات أيضًا استخدام التدريبات العميقة (high-rigor training) التي ينخرط المشاركون من خلالها بفعالية في عملية التدريب، ويستطيعون تعلّم بعض الجوانب الدقيقة المرتبطة بالاختلافات الثقافية.<sup>(24)</sup> من الأمثلة على التدريبات العميقة: التدريب اللغوي في القاعات الدراسية، والدراسات الميدانية، وتدريب الحساسية (يتفاعل الفرد فيه مع عدد من الأفراد لمدة من الزمن بهدف تحسين مهارات التعامل مع الآخرين من خلال تنمية حساسية المشاركين وجعلهم أكثر فهمًا لأنفسهم وللآخرين).

تتضمّن التدريبات العميقة أيضًا المزيد من الأساليب التجريبية مثل لعب الأدوار والمحاكاة والتجارب الميدانية. تقدّم بعض الشركات متعددة الجنسيات أيضًا تدريبات للموظفين أثناء عملهم في وظائفهم، وتتيح هذه الطريقة للمتدربين التعرّف على الثقافة الجديدة إلى جانب معرفة كيفية تفاعل هذه الثقافة مع بيئة العمل. إنّ ميزة التدريب العميق هي أنّه يُمكن المشاركين من الانخراط بفعالية كبيرة في عملية التعلّم ممّا يسهّل نقل المعرفة، ولكن من سلبياته أنّ تكلفته عالية.

أيّ نوع من التدريبين السابقين هو الأفضل؟ يتفق الخبراء على أنّ ذلك يعتمد على طبيعة العمل ذاته، إذ يعدّ التدريب العميق مفيدًا في حالة المهام الدولية الطويلة والمعقدة.<sup>(25)</sup> بالإضافة إلى ذلك، هناك حاجة إلى الأساليب التي تعزّز الجوانب فوق المعرفية للذكاء الثقافي؛ نظرًا لأنّ مهام العمل الدولية غالبًا ما تكون قصيرة

بطبيعتها.<sup>(26)</sup> إنَّ امتلاك مهارات فوق معرفية أمر بالغ الأهمية في الوقت الحالي لأنَّ أعمال ومهام المديرين في الشركات العالمية غالبًا ما تكون متكررة وقصيرة. هذا يعني أنَّ المحاضرات المختصرة أو غيرها من أساليب التدريب السطحي -التي توفر المعلومات الأساسية فقط- قد تساعد على تطوير الجانب المعرفي ولكنها لا تساعد على تطوير الجانب فوق المعرفي، وسيكون من الأفضل في مثل هذه الحالات استخدام التدريبات العميقة التي تتيح للمشاركين الانخراط بفعالية أكبر في البيئة الثقافية المُستهدفة.

## 6.6.2 متى ينبغي تقييم التدريب الثقافي؟

من الجوانب الأخرى المهمة المرتبطة بالتدريب الثقافي هو توقيت التدريب. تقدّم بعض الشركات متعددة الجنسيات التدريب الثقافي قبل المغادرة، ويوفر هذا التدريب للأفراد فرص التعلم قبل مغادرتهم للدولة الأخرى.<sup>(27)</sup> يمكن أن يكون هذا التدريب على هيئة برامج تدريبية تستغرق من أسبوع إلى 12 أسبوعًا، في حين أنَّ البرامج التي تستمر لمدة يومين إلى ثلاثة أيام شائعة جدًّا. يصبح لدى الموظف بصدد الاغتراب بعد هذا التدريب فهم جيّد للأشياء المتوقّعة وللثقافة المحلية وكيفية التعامل مع أي صدمات ثقافية قد يواجهها عند وصوله للدولة الأخرى. يساعد هذا النوع من التدريب على جعل الأفراد الذين على وشك الذهاب إلى دولة أخرى أقل قلقًا بشأن المجهول.

غالبًا ما ترغب الشركات متعددة الجنسيات أيضًا في أن يحصل الموظف المغترب على تدريب ثقافي بعد الوصول، ويحدث هذا التدريب بعد وصول المغترب إلى الدولة الأجنبية واصطدامه ومواجهته للمعالم الثقافية الجديدة على أرض الواقع. يستطيع المغترب بعد حصوله على التدريب وتزوُّده بالمعرفة اللازمة عن الثقافة المحلية التعامل مع قضايا العمل دون أن يقلق بشأن قضايا الحياة اليومية في البيئة الثقافية الجديدة.

تشير الدراسات الحديثة إلى الفائدة الناتجة عن التدريب الثقافي. على سبيل المثال، أظهرت دراسة حديثة شملت 114 مغتربًا أنَّ كل من التدريب قبل المغادرة والتدريب بعد الوصول قد أثّر إيجابيًا على جوانب عديدة مرتبطة بنجاحهم.<sup>(28)</sup> على وجه التحديد، أظهرت نتائج دراسة أُجريت في فيتنام أنَّ كل من التدريب قبل المغادرة والتدريب بعد الوصول قد أثّر إيجابيًا على قدرة المغتربين على التكيف مع عملهم ومع البيئة العامة، كما أنَّه كان فعّالًا أيضًا في تعزيز قدرة المغتربين على التفاعل بطريقة أفضل مع السكان المحليين. كما درس الباحثون تأثير التدريب اللغوي، وليس من المستغرب أن يجدوا أنَّ المغتربين الذين تلقوا تدريبات متعلّقة باللغة المحلية كانوا قادرين على التكيف والتفاعل مع البيئة المحلية أكثر من غيرهم.

تبيّن الدراسة السابقة أهمية كلاً من التدريب قبل المغادرة والتدريب بعد الوصول في النجاح في التعامل مع الثقافات المتنوعة. على الرغم من أنَّ الدراسة تُظهر أفضلية توفير الشركات متعددة الجنسيات لأكثر من نوع من التدريب، فإنَّ النتائج تُظهر أيضًا أنَّ للتدريب بعد الوصول التأثير الأكبر على التكيف مع الثقافات الأخرى. وعلى الرغم من أنَّ الشركات تميل إلى الإحجام عن التدريب بعد الوصول لأنَّه أكثر تكلفة، إلاَّ أنَّ الدراسة تشير إلى أنَّ استثمار الأموال في توفير التدريب قد يستحق العناء؛ إذا ساهم ذلك في تمكين الموظفين المغتربين من النجاح في مهامهم.

تقترح الدراسات حول التجارب الناجحة في هذا الصدد بأنَّ الوقت الأمثل لبرامج التدريب قبل المغادرة ينبغي أن يكون قبل حوالي ثلاثة إلى خمسة أسابيع من بدء المهمة الدولية، إذ أنَّ التدريب الذي يُقدَّم قبل وقت طويل قد لا يكون فعَّالاً للغاية، لأنَّ المغترب قد لا يستفيد من كل المعلومات التي تساعد على الاستعداد، وقد ينسى ما تعلَّمه في التدريب إذا حصل عليه قبل وقت طويل جدًّا من بدء المهمة. تقترح الدراسات أيضًا بأنَّه من الأفضل تقديم التدريب بعد الوصول بعد حوالي 8 إلى 12 أسبوعًا من وصول الموظف المغترب إلى الدولة الأخرى، إذ يتيح ذلك له تجربة التفاعل مع الثقافة الأخرى والاستعداد على نحو أفضل لكي يحقق الاستفادة القصوى من التدريب.

### 6.6.3 تعديل السلوك حتى يتلاءم مع الثقافة الجديدة

إحدى القضايا التي يتوجَّب على المديرين التعامل معها هي أنَّ التدريب ينبغي ألاَّ يقتصر فقط على تحديد الاختلافات الثقافية وتدريبها،<sup>(29)</sup> إذ يتفق الخبراء على أنَّ التركيز على الاختلافات يعدُّ مشكلة في أساليب التدريب الثقافي الحالية؛ فعلى الرغم من أنَّ تحديد الاختلافات الثقافية وإدراكها أمر مفيد وضروري، إلاَّ أنَّ المديرين في كثير من الأحيان لا يقدِّمون إرشادات بشأن الطرق المناسبة التي تساعد المشاركين على التكيف مع هذه الاختلافات الثقافية وآلية التعامل معها، لذلك ينبغي على الشركات متعددة الجنسيات أن تتخذ الخطوات اللازمة لتعليم الموظفين المغتربين كيف يعدِّلون سلوكياتهم حتى يتمكنوا من التصرُّف والتفاعل بطرق تناسب الثقافة الجديدة. يقترح الخبراء أيضًا أنَّ يكون هذا التدريب جامدًا أو مقتصرًا على المعلومات المتوفرة على صفحات الويب أو غيرها؛ بل ينبغي أن يتكامل التدريب مع العمل الفعلي الذي يؤدِّيه الموظف.

#### اختبار مدى الفهم

1. متى ينبغي إجراء التدريب على التعامل مع الاختلافات الثقافية والإقليمية؟
2. كيف ينبغي تدريب الموظفين المغتربين حتى يتمكنوا من أداء المهام المرتبطة بعدة ثقافات بنجاح؟

## 6.7 استراتيجيات التوسع على مستوى العالم

### ما هي الاستراتيجيات الرئيسية التي يمكن للشركات استخدامها لكي تصبح عالمية؟

عرفت في الأقسام السابقة من هذا الفصل ضرورة أن يدرك أي طالب جاد يدرس الإدارة الدولية الاختلافات الثقافية بين الدول وبعض الطرق الممكنة للتعامل مع هذه الاختلافات. ينبغي على أي شركة تجارية في وقتنا الحالي أن تفهم بيئة الأعمال العالمية وأن تدرك كيف يمكنها أن تكون جزءًا فاعلاً في هذه البيئة. سنلقي في القسمين الأخيرين من هذا الفصل نظرة على الاستراتيجيات الرئيسية الثلاثة المتاحة للشركات للتوسُّع على مستوى العالم، وسنعرف كيف يمكن للشركات استخدام هذه الاستراتيجيات من أجل دخول الأسواق العالمية.

يمكن للشركات اختيار إحدى الاستراتيجيات الرئيسية الثلاثة وهي:

1. **الاستراتيجية العالمية:** استراتيجية تُدار بواسطتها جميع العمليات والأنشطة بطريقة متشابهة في جميع أنحاء العالم.
2. **الاستراتيجية الإقليمية:** استراتيجية تعدّل الشركة باستخدامها أنشطتها وعملياتها لكي تلائم المتطلّبات الإقليمية.
3. **الاستراتيجية المحلية:** استراتيجية تعدّل الشركة باستخدامها عملياتها لكي تناسب دول معينة.

## 6.7.1 الاستراتيجية العالمية

تقوم الاستراتيجية العالمية على الافتراض القائل بأنّ العالم مترابط للغاية وأنّ أنماط الاستهلاك والإنتاج متجانسة إلى حد ما في جميع أنحاء العالم.<sup>(30)</sup> تقوم الشركات ببساطة في مثل هذه الحالات بتوسيع نطاق استراتيجيتها من النطاق المحلي إلى النطاق العالمي. تساعد الاستراتيجيات العالمية على خفض التكاليف، إذ أنّ استخدام منتجات وعمليات موحّدة في كل الأسواق يتيح للشركة إمكانية تحقيق وفورات الحجم (خفض تكلفة الوحدة المنتجة من خلال زيادة كمية الإنتاج). ستبحث الشركة العالمية عن فرص في مختلف أنحاء العالم وتوسّع نطاق أعمالها لتشمل تلك المناطق التي توجد فيها الفرص، كما أنّها ستورّع أنشطتها على نطاق العالم بالطريقة التي تمكّنها من تحقيق أعلى قيمة وأعظم فائدة لها.



الشكل 50: سيارة تويوتا بريوس الكهربائية الهجينة - مصدر الصورة: حساب /Mariordo59 / فليكر

مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC BY 2.0)

لقد اتخذت العديد من شركات تصنيع السيارات قرارًا استراتيجيًا بتوفير السيارات الكهربائية والهجينة في الأسواق العالمية. تظهر في الصورة السابقة سيارة تويوتا بريوس الكهربائية الهجينة. إنّ شركة تويوتا تنتهج استراتيجية إقليمية في عملياتها العالمية.

من الأمثلة الجيدة على الاستراتيجية العالمية هي الاستراتيجية التي تنتهجها شركة فورد للمحركات.<sup>(31)</sup> لقد قررت شركة فورد أن تكون السيارات الكهربائية هي سيارات المستقبل، لذلك تتبّع الشركة استراتيجية عالمية لتحقيق ذلك، إذ تستخدم منصة عالمية في العديد من النماذج والطرازات. على سبيل المثال، تستخدم شركة فورد في الوقت الحالي "منصة C" لتصنيع مجموعة متنوعة من السيارات مثل فورد فوكس وفورد سي-ماكس، كما يمكن استخدام هذه المنصة في تصنيع السيارات الكهربائية الهجينة والسيارات الكهربائية بالكامل.

لماذا تنتهج بعض الشركات استراتيجيات عالمية؟ تُعد طبيعة مجال عمل هذه الشركات أحد الأسباب الرئيسية لذلك المنهج. على سبيل المثال، الاستراتيجية العالمية مناسبة لمجال صناعة السيارات؛ لأنّ المنتجات التي يتم بيعها وطريقة استخدامها متشابهة في جميع أنحاء العالم، لذلك إذا كانت هناك إمكانية لتلبية احتياجات الزبائن في الأسواق العالمية، فإنّ الاستراتيجية العالمية تكون مناسبة. بالإضافة إلى ذلك، تتيح الاستراتيجيات العالمية خفض التكاليف كما ذكرنا سابقاً، وتتيح للشركات أيضاً ميزة جعل عملياتها متشابهة في جميع أنحاء العالم؛ نظراً لأنّ الأنشطة لا تُعدّل وفق الاحتياجات المحلية.

تشير الدراسات الحالية إلى قلة عدد الشركات التي تُصنّف في قائمة الشركات العالمية الحقيقية، وقد كشفت دراسة حديثة للشركات المُدرّجة ضمن قائمة فورتشن جلوبال 500 أنّ تسع شركات منها فقط تخطت حدودها إلى العالمية بالفعل بناءً على قياس كيفية توزيع مبيعاتها في عدد من الدول على مستوى العالم. هذه الشركات هي: كانون، وكوكا كولا، وفليكسترونكس، وIBM، وإنتل، وLVMH، ونوكيا، وفيليبس، وسوني.

## 6.7.2 الاستراتيجية الإقليمية

الاستراتيجية الإقليمية هي استراتيجية تقرّر من خلالها الشركة أنّه من الملائم تنظيم أنشطتها الوظيفية - مثل: التسويق، والتمويل، وغير ذلك- في المناطق الجغرافية التي تكثر فيها المبيعات. تعدّ شركة تويوتا مثلاً حياً على شركة نجحت في تطبيق الاستراتيجية الإقليمية، إذ قررت تويوتا أنّه من المفيد تخصيص عملياتها ومركزة أعمالها حسب المناطق؛ لأنّها رأت أنّ المناطق مثل أوروبا وأمريكا الشمالية كبيرة بما فيه الكفاية لتشكّل أسواقاً مختلفة. تمتلك الشركة العديد من المكاتب الإقليمية التي تعمل على نحو مستقل ومنفصل عن مقرها الرئيسي في اليابان.

تعدّ الإستراتيجية الإقليمية مناسبة إذا وجدت الشركات أنّ فوائد توزيع أنشطتها وتخصيصها تفوق بكثير فوائد التعاون والتنسيق. على سبيل المثال، إنّ وجود وحدات وفروع مستقلة على أساس المناطق أمر منطقي بالنسبة لشركة تويوتا؛ لأنّ لكل منطقة احتياجات محددة يمكن تلبيتها على نحو أفضل باستخدام استراتيجية إقليمية بدلاً من استراتيجية عالمية. على سبيل المثال، إذا أخذنا في الحسبان أنّ سعر البنزين في أوروبا أعلى بكثير منه في الولايات المتحدة، فإنّ استخدام استراتيجية إقليمية لتصميم وتصنيع سيارات ذات كفاءة في استهلاك الوقود وتصديرها إلى أوروبا أكثر منطقية من تصميم نوع واحد من السيارات مناسب للجميع في السوق العالمية.

### 6.7.3 الاستراتيجية المحلية

الاستراتيجية المحلية هي استراتيجية تعدّل الشركة من خلالها منتجاتها لكي تلبي احتياجات السوق المحلية. على سبيل المثال، يرى الخبراء أنّ هنالك اختلافات ثقافية ووطنية مهمة تشير إلى أهمية وجود مستوى معين من التخصيص، على الرغم من التصوّر السائد بأنّ الزبائن يرغبون في الحصول على منتجات عالمية. إنّ هذا الأمر بالغ الأهمية لبعض المجالات الوظيفية مثل التسويق، إذ أنّ عادات الشراء والاستخدام تختلف من ثقافة لأخرى، كما أنّ الأشخاص يستجيبون بطرق مختلفة للحملات الترويجية وغيرها من الرسائل الإعلانية. في مثل هذه الحالات، قد تكون هناك حاجة لوجود استراتيجية محلية محدّدة لكل منطقة.

من الأمثلة على الاستراتيجيات المحلية عروض منتجات ماكدونالدز في الهند.<sup>(32)</sup> إنّ هذه الشركة التي تشتهر بتقديم شطائر الهامبرغر لا تقدّم أي منتجات مكوّنة من اللحم البقري أو لحم الخنزير في الهند نظراً لتفضيل سكانها للأطعمة النباتية، إلى جانب تقديمهم للأبقار؛ بل تقدّم مطاعم شركة ماكدونالدز لزبائنهم في الهند أصنافاً أخرى تجنّباً للتسبّب في استيائهم، ومن هذه الأصناف: شطائر مكوّنة من البطاطا والبازلاء (McAloo Tikki)، أو شطائر مكوّنة من الفاصوليا والبازلاء والخضراء والبصل والجزر (McVeggie)، أو شطائر مكوّنة من جبن بانير الهندي (McSpicy Paneer). إنّ اللحوم الوحيدة التي تبيعها مطاعم شركة ماكدونالدز في الهند هي الدجاج والسمك. بالإضافة إلى ذلك، يتم إجراء تعديلات على المنتجات لكي تناسب الأذواق المحلية التي تميل إلى تفضيل الأطعمة الغنية بالتوابل.

على الرغم من مزايا الاستراتيجية المحلية، إلّا أنّها لا تخلو من العيوب، إذ تعدّ هذه الاستراتيجية أكثر تكلفة؛ لأنها تتطلّب من الشركات تخصيص الموارد والأقسام بشكل منفصل في مختلف أنحاء العالم، كما قد يكون من الصعب على الشركات تقليل التكاليف أو الحصول على تقارير دقيقة من الشركات الفرعية؛ بسبب الاختلافات في الأنشطة والعمليات المحلية. مع ذلك، قد تستوجب طبيعة بعض الأسواق استخدام وتوظيف الاستراتيجية المحلية في عملها.

#### القيادة الإدارية

##### الانتقال من المستوى الإقليمي إلى العالمي

شركة Crop Science هي أحد فروع شركة باير العالمية الألمانية الرائدة، وهدفها الرئيسي هو "أن تكون قادرة على إنتاج ما يكفي من المواد الغذائية والأعلاف والألياف والمواد الخام المتجددة لسكان العالم المتنامي على الأراضي المحدودة المتاحة".<sup>(33)</sup> لقد ساهمت الشركة في العديد من الابتكارات الحديثة في مجال الزراعة، مثل تطوير تطبيقات للمزارعين من أجل مساعدتهم على فهم كل ما يتعلّق بالمحاصيل والمناخ وما إلى ذلك، وتطوير القدرة على استخدام الطائرات بدون طيار لتقييم جودة المحاصيل.

من أقسام شركة Crop Science قسم الشؤون العامة والحكومية العالمية (GPGA) المسؤول عن مراقبة سياسات الحكومة المحلية والامتثال لها. كان لدى شركة Crop Science في عام 2012 عددٌ كبير من أقسام

GPGA الإقليمية،<sup>(34)</sup> ويعمل كل قسم منها على نحو مستقل، ممّا يقلّل من التعاون والتنسيق فيما بينها. أدّى استخدام الشركة لهذه الاستراتيجية الإقليمية إلى بطء وصول المعلومات المهمة المتعلّقة بأولويات السياسة العامة من مختلف الأقاليم إلى المقر الرئيسي، لذلك لم تتمكّن شركة Crop Science من مواجهة تحديات السياسة العامة بسرعة في مختلف أنحاء العالم.

عيّنت شركة Crop Science في عام 2013 ليزا كون (Lisa Coen) من أجل تطبيق استراتيجية أكثر عالمية في قسم GPGA، وقد كانت مهمتها الأساسية هي جعل قسم GPGA منظمة عالمية بالفعل. من أجل تنفيذ هذه المهمة؛ سافرت ليزا أولاً حول العالم حتى تلتقي بقيادة وحدات العمل وأعضاء فريق الشؤون العامة في مختلف أفرع الشركة، وكانت تهدف من هذه الخطوة إلى تكوين علاقات مع أصحاب المصالح الرئيسيين في أفرع الشركة حول العالم وتضمن عدم تغيير آرائهم بشأن خطة النمو والتوسّع المستقبلية للشركة. اكتشفت ليزا خلال هذه اللقاءات أنّ أقسام GPGA المحلية والإقليمية المختلفة لديها معرفة وخبرات عميقة من شأنها أن تساعد شركة Crop Science بدرجة كبيرة على التعامل مع قضايا السياسة العامة وإدارتها في جميع أنحاء العالم، كما أتاحت هذه اللقاءات لها التوصل إلى أفضل استراتيجية لتحويل الوحدات الإقليمية المختلفة إلى وحدة عالمية واحدة.

لقد كان على ليزا تحويل الشركة من منظمة تقليدية تقوم على الأقاليم والتسلسل الهرمي إلى منظمة مكوّنة من شبكة من الوحدات القائمة على العولمة وزيادة التعاون فيما بينها، وقد حاولت ليزا إثبات الحاجة إلى مثل هذا النظام عن طريق دعوة أصحاب المصلحة الرئيسيين لحضور اجتماع عالمي للعمل معاً على قضايا السياسة العامة، واستطاعت أن تبيّن للمجموعة أهمية إنشاء تلك الشبكة العالمية. بيّنت ليزا من خلال تدريبات بناء فرق العمل كيف كان على المجموعة بأكملها التنقّل للقاء أصحاب المصلحة الرئيسيين في كل إقليم، وقد أتاحت هذا التفاعل للمجموعة تطبيق نموذج الشبكة الذي يعزّز بناء هيكل عالمي متين للمؤسسة.

### أسئلة للمناقشة:

1. لماذا قررت شركة Crop Science أن تغيّر تنظيمها الإقليمي الأساسي وأن تصبح منظمة عالمية مكوّنة من شبكة من الوحدات؟ ما هي إيجابيات وسلبيات ذلك؟
2. كيف استطاعت ليزا حشد الدعم اللازم للتغيير؟ هل ترى أنّ الأسلوب الذي استخدمته كان مناسباً؟
3. ما هي التحديات التي تتوقّع أن تواجه ليزا مع استمرارها في جهودها الرامية إلى إنشاء منظمة عالمية مكوّنة من شبكة من الوحدات؟

## 6.7.4 الملخص

تختار الشركات الاستراتيجية التي ستنتهجها للتوسّع على مستوى العالم استناداً إلى قدراتها ومهاراتها، إلى جانب هيكلية وطبيعة المجال الذي تعمل فيه، إذ تختار الشركات الاستراتيجية الإقليمية إذا شعرت أنّ هناك اختلافات جوهرية بين المناطق التي ستعمل بها. في المقابل، تختار الشركات الاستراتيجية العالمية إذا شعرت أنّ لديها منتجات عالمية يمكنها أن تلبي احتياجات المستهلكين العالمية.

تجدد الإشارة إلى أن الشركات نادرًا ما تطبق نوعًا واحدًا من الاستراتيجيات على جميع عملياتها؛ بل تتبنى العديد من الشركات استراتيجيات هجينة، إذ قد تستخدم الأسلوب العالمي في بعض المجالات الوظيفية، في حين قد تستخدم الأسلوب الإقليمي أو المحلي مع أنشطة أخرى.

## اختبار مدى الفهم

1. لماذا تستخدم الشركات استراتيجيات مختلفة لإجراء عملياتها العالمية؟

## 6.8 أهمية الأسواق العالمية

**لماذا قد يكون من الضروري لشركة ما أن تصبح شركة عالمية؟ وكيف يمكنها تحقيق هذا الهدف؟**

سنستعرض في هذا القسم بعض الأساليب التي يمكن للشركات أن تستخدمها حتى تتوسع على مستوى العالم وكيفية تطبيق هذه الأساليب. إنَّ هناك إيجابيات وسلبيات لكل أسلوب من أساليب دخول الأسواق العالمية كما ذكرنا في هذا الفصل، ويقع على عاتق فريق الإدارة الدولية تحديد الأسلوب الأنسب للشركة وللدول التي يعملون فيها.

### 6.8.1 الأسباب التي تدفع الشركات لدخول الأسواق العالمية

لنلقي نظرة على أسباب رغبة الشركات في التوسع على مستوى العالم قبل أن نتحدَّث عن الأساليب التي يمكن للشركات استخدامها لدخول الأسواق العالمية. إنَّ العمل في البيئات متعددة الثقافات محفوف بالمخاطر، ولكنَّه يحمل احتمالية تحقيق نجاح كبير، لذلك يجب علينا أن نفهم الأسباب القوية التي تدفع الشركات إلى تلك الخطوة الجريئة.

#### أ. تسهيل التجارة

قد لا يكون الاعتماد على الأسواق المحلية كافيًا، إذ ترغب الشركات بجميع أحجامها وأنواعها في الاستفادة من الأسواق العالمية حتى تتوسع وتحقق ميزة تنافسية مستدامة، وذلك نظرًا لوجود العديد من العوامل التي تساهم في تعزيز العولمة. على الرغم من تباطؤ التجارة إلى حدٍ ما في وقتنا الحالي، إلا أنَّه من المتوقع أن تتضاعف التجارة الإلكترونية بين الشركات والمستهلكين (B2C Ecommerce) لتصل إلى 2.2 تريليون دولار خلال الفترة بين عامي 2018 و 2021 بسبب التطورات في قطاع تكنولوجيا المعلومات واستخدام الإنترنت.

#### ب. فرص النمو والتوسع

أحد العوامل المهمة الأخرى التي تشجّع الشركات على دخول الأسواق العالمية هو أنَّ الأسواق الناشئة، مثل الصين والهند والبرازيل وماليزيا ستستمر في النمو وتقديم فرص هائلة للشركات. تشير دراسة أجرتها مجموعة

بوسطن الاستشارية إلى أن الأسواق الناشئة شهدت نموًا في الناتج المحلي الإجمالي فاق نمو الاقتصادات الأكثر تطوُّرًا بنسبة 2.2%<sup>(35)</sup> بالإضافة إلى ذلك، تنبأت هذه الدراسة بأنَّ النمو الاقتصادي في الأسواق الناشئة بلغت نسبته 68% من النمو في جميع أنحاء العالم في عام 2013 على الرغم من التباطؤ الاقتصادي، ويتوقَّع الخبراء أيضًا أن يستمر ارتفاع الإيرادات في الأسواق الناشئة.

## 6.8.2 طرق دخول الشركات إلى الأسواق العالمية

### أ. أولًا: التصدير

نظرًا إلى أنه من المهم للشركات أن تصبح عالمية، فإنَّ هناك العديد من الوسائل التي يمكن للشركات استخدامها لتحقيق ذلك. إنَّ أبسط الأساليب وأكثرها فعالية من حيث التكلفة هو التصدير، إذ ترسل الشركة منتجاتها إلى الأسواق العالمية وتلبي طلبات هذه الأسواق تمامًا مثلما تلبي الطلبات المحلية. من الأمثلة البسيطة على التصدير المثال الذي ذكرناه سابقًا وهو ديمتري دفورنيكوف الذي كان يبيع المجوهرات وساعات الطاولة المصنوعة من الأحجار الروسية شبه الكريمة للزبائن العالميين على موقع eBay الخاص بروسيا. يمكن أيضًا أن تنخرط الشركات بدرجة أكبر في عملية التصدير وأن يكون لها مكاتب مخصَّصة لشؤون التصدير في دول أخرى. في الواقع، قد تجد بعض الشركات أنَّ التصدير مهم للغاية لدرجة أنَّها قد تنشئ قسم خاص بعمليات التصدير.

من الممكن أن يحقِّق التصدير العديد من الفوائد نظرًا لأنَّه من أسهل الطرق لدخول الأسواق العالمية،<sup>(36)</sup> إذ تشير الدراسات الحالية إلى أنَّ الشركات المصدِّرة غالبًا ما تكون أكثر إدرارًا للربح بنسبة 17% من الشركات غير المصدِّرة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن التصدير الشركات من الحفاظ على أسواقها من خلال تشجيعها على المنافسة في أسواق أخرى. يمكن للشركات أيضًا أن تكتسب مهارات إدارة البيئات متعددة الثقافات من خلال استكشاف الأسواق العالمية، ويساهم ذلك في زيادة قيمة هذه الشركات. لنأخذ مثال شركة DeFeet الأمريكية العالمية التي تصنِّع جوارب خاصة لراكبي الدراجات.<sup>(37)</sup>

لقد تمكَّنت هذه الشركة من الاستمرار والتوسُّع نتيجة لانخراطها في الأسواق العالمية، على الرغم من تعرُّضها للعديد من الكوارث (مثل احتراقها في عام 2006)، وقد وُظفت الشركة مديرًا مختصًا في التسويق الدولي من أجل استشارته بشأن كيفية تطوير استراتيجية سوق خاصَّة بأوروبا. لقد استطاعت شركة DeFeet تصنيع أفضل الجوارب المخصَّصة لركوب الدراجات بسبب عمليات البحث والتطوير الفعَّالة، وقد أصبح للشركة موزعين في أكثر من 35 دولة بسبب عملية التصدير، على الرغم من أنَّ عملية الإنتاج ما زالت تتم في الولايات المتحدة.

على الرغم من فوائد التصدير العديدة، إلا أنَّ الشركات غالبًا ما تُحجم عنه، ومردُّ هذا التردد والخوف من الإقدام عليه إلى بعض الافتراضات والتخوُّفات المتعلقة بكيفية إنجاز الأعمال وآليتها. على سبيل المثال، يفترض الكثير من المديرين أنَّ التصدير ينطوي على الكثير من المخاطر، لكن يرى البعض أنَّ البيع للأسواق

المحلية فقط محفوف بالمخاطر أيضًا. ترى بعض الشركات أنّ عملية التصدير مرهقة للغاية وأنّ الحصول على أموال مقابل الصادرات أمر معقّد للغاية ولا يستحق بذل الوقت. على الرغم من ذلك، يرى الخبراء أنّ عملية التصدير ليست بتلك الدرجة من التعقيد وأنّه يمكن إجراؤها بسهولة من خلال القنوات الصحيحة.

بالإضافة إلى ذلك، ترى بعض الشركات أنّ حجمها صغير ولا يسمح لها بالتصدير، ولكن بيّنت الدراسات أنّ حوالي 30% من جميع المُصدّرين الأمريكيين كان لديهم 19 موظفًا أو أقل في عام 2005.<sup>(38)</sup> ويشير هذا إلى أنّ التصدير استراتيجية قابلة للتطبيق حتى لو كانت الشركة صغيرة. بيّن الجدول بعض الأوهام والافتراضات التي تدفع الشركات إلى الإحجام عن التصدير، بالإضافة إلى الحجج التي تدحضها.

الجدول 16: أوهام عن عملية التصدير والحجج التي تدحضها

الأوهام	الحقائق
عملية التصدير محفوفة بالمخاطر	إنّ عملية البيع محليًا صعبة، شأنها شأن عملية التصدير إلى بعض الأسواق. فضلًا عن ذلك، ليست كل الأسواق محفوفة بالمخاطر.
عملية الحصول على أموال مقابل الصادرات صعبة	لقد أصبح البيع والشراء على الصعيد العالمي في وقتنا الحالي أمرًا معتادًا روتينيًا، وهناك العديد من الطرق التي تضمن عمليات الدفع الموثوقة.
عملية التصدير معقّدة للغاية	تتطلب عملية التصدير القليل من المعاملات الورقية، وقد أصبح من السهل جدًّا في وقتنا الحالي البحث عن مشترين باستخدام الإنترنت، كما أنّ هناك العديد من الوسطاء الذين يقدّمون المساعدة فيما يتعلّق بالصادرات.
لا أستطيع النجاح لأنني لا أتحدّث لغة أخرى	هناك العديد من المؤسسات التي تقدّم خدمات الترجمة وغيرها، كما أصبح من السهل إنشاء مواقع إلكترونية عالمية في الوقت الحالي.
لن يحقّق المنتج الذي أفدّمه نجاحًا في الأسواق الأخرى	إذا حقّق منتجك نجاحًا في دولتك، فمن المحتمل أن ينجح في الدول الأخرى. هناك العديد من الخدمات المتاحة التي تساعد على اختبار السوق ودراسته.

مقتبس من دليل التصدير الذي وضعته وزارة التجارة الأمريكية، الإصدار الحادي عشر، 2015.

الرابط: <https://www.export.gov/article?id=Why-Companies-should-export>

### معالجة سلبات التصير من خلال الترخيص ومنح حقوق الامتياز

على الرغم من أنّ التصدير طريقة سهلة لدخول الأسواق العالمية، إلّا أنّ له بعض السلبات. لا يمنح التصدير الشركات سيطرة كبيرة على كيفية طرح منتجاتها في الأسواق العالمية. على سبيل المثال، إذا قررت الشركة الاستعانة بوسيط دولي لبيع منتجاتها إلى الخارج، فسوف تكون خاضعة لذلك الوسيط والشروط التي يملئها. بالإضافة إلى ذلك، تتطلّب عملية التصدير أحيانًا أن يسافر المديرين إلى دول أخرى وأن يقوموا بمهام قد تشغلهم عن الأنشطة المحلية. غالبًا ما تلجأ الشركات إلى الترخيص نتيجة وجود هذه السلبات.

الترخيص هو اتفاقية تعاقدية تمنح الشركة بموجبها الحق لشركة أخرى في استخدام علامة تجارية أو معرفة فنية أو تقنية ذات حقوق ملكية مقابل الحصول على رسوم. على غرار التصدير، يعدُّ الترخيص طريقة سهلة لدخول الشركات إلى الأسواق العالمية بسرعة ودون الحاجة إلى إنفاق الكثير من الأموال. غالبًا ما يمتلك المرخص بعض الأصول التي يمكنه تقديمها إلى المرخص له مقابل رسوم. قد يكون هذا الأصل براءة اختراع قيِّمة أو علامة تجارية أو خبرة تقنية أو اسم شركة يقدِّمها المرخص للمرخص له مقابل الحصول على مدفوعات أو حصص ماديّة.

بيّنت دراسة حديثة تتعلّق بدخول الشركات الأوروبية إلى السوق الفيتنامية أنّ هذه الشركات استخدمت طريقة الترخيص.<sup>(39)</sup> لنأخذ مثال شركة Haymarket Media، التي تعدُّ من كبرى شركات النشر في المملكة المتحدة، إذ تعقد هذه الشركة اتفاقيات ترخيص بسيطة مع الشركات المحلية التابعة لها لتوفير وتقديم محتوى عام لجميع الجهات المرخص لها في جميع أنحاء العالم. ويكون هذا المحتوى متشابه في جميع إصدارات مجلاتها، ولكن تتيح اتفاقيات الترخيص للشركات التابعة إضافة محتوى محلي، وقد استطاعت شركة Haymarket Media بهذه الطريقة زيادة مبيعات المحتوى الموجود عن طريق بيعه في أسواق عالمية جديدة.

يعدُّ الامتياز الدولي أعلى درجة من الترخيص، إذ تقوم الشركة بترخيص نموذج العمل بالكامل بدلًا من ترخيص جوانب محدّدة منه. يشتمل نموذج العمل عادةً على العلامات التجارية والهيكل التنظيمية والتقنيات والمعرفة الفنية والتدريب. على غرار الترخيص، يدفع متلقّي الامتياز رسومًا مقابل العلامة التجارية التي يمتلكها مانح الامتياز، وعادةً ما يدفع متلقّي الامتياز مقابل الحصول على حق استخدام نموذج العمل الخاص بمانح الامتياز.

اعتمدت العديد من شركات الوجبات السريعة على اتفاقيات الامتياز لدخول السوق الهندية.<sup>(40)</sup> نظرًا للنمو الاقتصادي الذي شهدته الهند، فقد توسّع دخل الأفراد فيها بشكل كبير. بالإضافة إلى ذلك، نظرًا لأنّ الكثير من الأزواج يكونون مشغولين بالعمل في أيامنا الحالية، فقد أصبحوا يعتمدون بشكل أكبر على الوجبات السريعة. لقد أبرمت عدة شركات مثل ماكдонаلدز وKFC ودومينوز بيتزا وبيتزا هت اتفاقيات امتياز مع شركات محلية لبيع منتجاتها، وقد أثبتت هذه الخطوة نجاحها الكبير لأنّ مانحي الامتياز قد استطاعوا توسيع أسواقهم، بينما حقّق الحاصلون على حقوق الامتياز أرباحًا كبيرة في الأسواق الهندية المحلية.

إنّ للترخيص والامتياز إيجابيات وسلبيات، شأنها شأن الأساليب الأخرى لدخول الأسواق العالمية. من الإيجابيات أنّ كلاً من الترخيص والامتياز يقدِّمان للشركة المحلية الممنوحة علامة تجارية معروفة أو معرفة تقنية معينة أثبتت جدارتها ومنافستها في الأسواق العالمية، وبذلك لا يحتاج الحاصلون على حقوق الامتياز إلى بناء سمعتهم التجارية من الصفر؛ بل يمكنهم الاعتماد على العلامة والسمعة العالمية للشركة الأم. بالإضافة إلى ذلك، غالبًا ما يمثّل الترخيص أو الامتياز طريقة سريعة لكي يزيد مانحو الامتياز من إيراداتهم من خلال نموذج العمل أو المُنتج ذاته، ولكن في سوق مختلفة. على الرغم من أنّ الترخيص والامتياز طريقتان فعّالتان من حيث التكلفة لدخول الأسواق العالمية، فإنّ الشركات التي تمنح الترخيص أو الامتياز لا تزال تحتفظ بالسيطرة على منتجاتها.

إذ يمكنها إنهاء الاتفاقية إذا لم تسر الأمور كما هو مخطط لها. إنَّ من المزايا الإضافية التي يحصل عليها متلقّي الامتياز دعم الشركة المانحة ومساعدة شركته على النجاح.

### سليبات الترخيص والامتياز

لكل من الترخيص والامتياز سليات يمكن أن تؤثر على طرفي الاتفاق. على سبيل المثال، أفادت دراسة حول رواد أعمال هنود أبرموا اتفاقيات امتياز مع شركات الوجبات السريعة في الولايات المتحدة، أفادت أنَّ مانحي الامتياز كانوا يتمتعون بسيطرة كبيرة.<sup>(41)</sup> بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تنطوي اتفاقية الامتياز على مجازفات وتتطلب رؤوس أموال ضخمة من الشركات المحلية. أمَّا بالنسبة للمرخصين أو مانحي الامتياز، فإنَّ أسوأ ما قد يواجههم هو أن تصبح الشركة الحاصلة على الترخيص أو الامتياز منافس جديد لهم.

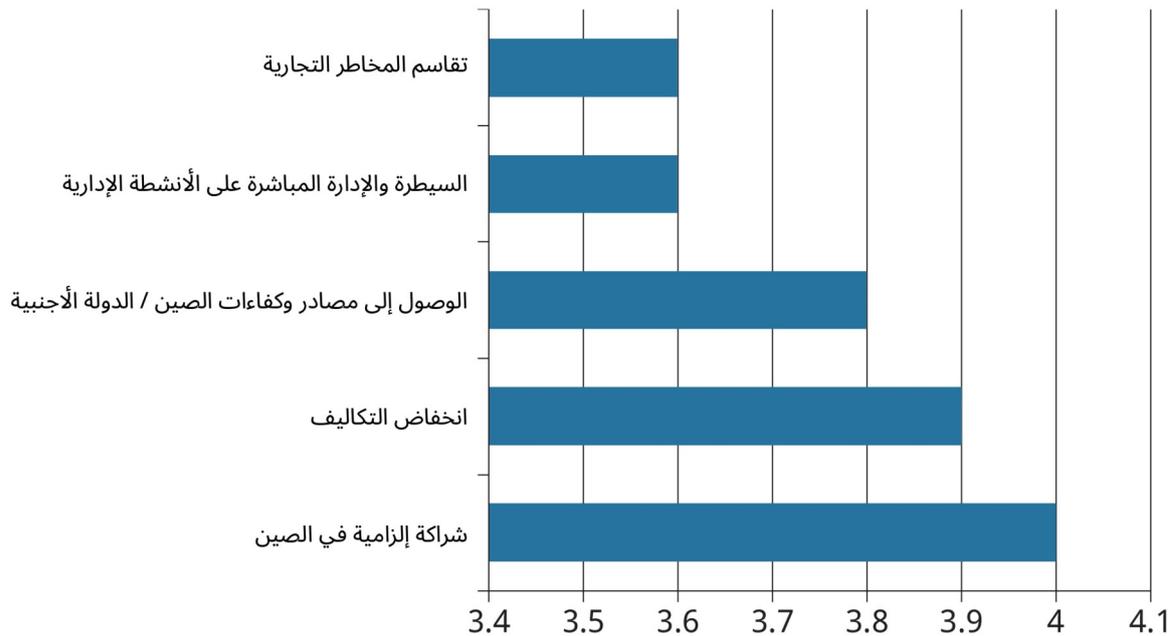
على الرغم من أنَّ قوانين الدولة المضيفة قد تملّي شروط الاتفاق، إلاَّ أنَّ تنفيذ هذه القوانين وتطبيقها على المستوى المحلي قد لا يكون صارمًا ومُتابَعًا من قبل الدولة. بناءً على ذلك، يمكن للشركة المحلية أن تتجاهل هذه القوانين وتستخدم نموذج العمل لأغراضها الخاصة. بالإضافة إلى ذلك، تتمتع الشركة التي تمنح الترخيص أو الامتياز بسيطرة أقل مقارنة بالشركات المُصدِّرة، إذ يمكن للحاصل على الترخيص أو الامتياز أن يبيع المنتج بسعر أقل أو بجودة أقل بمجرد توقيع الاتفاقية، ومن الممكن أن يؤثر هذا على سمعة المرخص.

### ب. ثانياً: التحالفات الاستراتيجية

نظرًا لبعض المخاطر التي ينطوي عليهما أسلوبا الترخيص والامتياز، يمكن للشركات في كثير من الأحيان أن تنخرط بدرجة أكبر في الأعمال العالمية من خلال عقد تحالفات استراتيجية. تتمُّ التحالفات الاستراتيجية العالمية عندما تبرم شركتان أو أكثر من دول مختلفة اتفاقاً للقيام بأنشطة تجارية مشتركة، غالبًا ما تعدُّ التحالفات الإستراتيجية الوسيلة المفضلة للدخول إلى الأسواق الناشئة؛ لأنَّها تُسهِّل القيام بالأعمال التجارية في الدول الأخرى. يتيح التحالف الاستراتيجي للشركات الأجنبية تجاوز الحواجز التي تفرضها الحكومات المحلية.

من الأمثلة البارزة على أحد أنجح التحالفات الإستراتيجية التحالف الذي تمَّ بين شركتي نيسان ورينو في عام 1999.<sup>(42)</sup> إذ كانت الشركتان تواجهان ظروفًا جعلتهما تفكران في العثور على شريك دولي. كان مستوى الأرباح في شركة نيسان منخفضًا في ذلك الوقت وتحتاج إلى العثور على شريك. في المقابل، كانت شركة رينو قد أنهت للتو علاقة فاشلة مع شركة فولفو وتحتاج أيضًا إلى التوسُّع عالميًا.

بالإضافة إلى ذلك، كان لدى كل من الشركتين ما تحتاجه الشركة الأخرى. على سبيل المثال، تتمتع شركة نيسان بحضور قوي في أمريكا الشمالية، ممَّا يعزِّز من طموح شركة رينو في التوسُّع على مستوى العالم، كما تتمتع شركة نيسان أيضًا بقدرات هندسية قوية من شأنها أن تفيد شركة رينو. في المقابل، كان لدى رينو أموال وفيرة وقدرات وإمكانيات عالية في مجال التصميم، وكانت شركة نيسان بحاجة عناصر النجاح هذه.



الشكل 51: الأسباب التي تدعو إلى الدخول في تحالفات استراتيجية - المصدر: PWC، 2015. "Courting China Inc: Expectations, pitfalls, and success factors of Sinoforeign business partnerships in China".

[http://www.pwccn.com/webmedia/doc/635705701963346674\\_china\\_joint\\_venture.pdf](http://www.pwccn.com/webmedia/doc/635705701963346674_china_joint_venture.pdf)

يبين مثال التحالف بين شركتي نيسان ورينو بعض فوائد التحالفات الاستراتيجية، إذ غالبًا ما توفر التحالفات الاستراتيجية لكلا الشريكين مهارات أو قدرات هما في حاجة ماسة إليها، كما تتيح التحالفات الاستراتيجية في كثير من الأحيان الوصول إلى زبائن وأسواق جديدة. قد لا تمتلك الشركات دائمًا الخبرة الفنية أو القدرات المالية التي تجعلها قادرة على دخول الأسواق العالمية، لذلك تساعد التحالفات الاستراتيجية الشركات على الانخراط في السوق العالمية بشكل أسهل وأسرع.

لا تزال الصين محط أنظار العديد من الشركات متعددة الجنسيات، إذ توفر الأسواق الصينية فرصًا كبيرة؛ نظرًا إلى ارتفاع مستوى الدخل فيها. أظهرت إحدى الدراسات الحديثة الامتيازات العديدة لتأسيس تحالفات استراتيجية في الصين.<sup>(43)</sup> ويبين الشكل السابق بعض المزايا الرئيسية التي تتوقع الشركات الأجنبية تحقيقها من خلال التحالفات الاستراتيجية مع الصين.

تتيح التحالفات الاستراتيجية للشركات أيضًا تقاسم الموارد من أجل تطوير تقنيات جديدة وتحقيق تقدم تكنولوجي. تدرك حكومة كوريا الجنوبية هذه المسألة وتشجع الشركات الصغيرة والمتوسطة فيها على الدخول في تحالفات استراتيجية مع شركاء أجنبية في سبيل الحصول على خبرات وتكنولوجيا متقدمة، إلى جانب الحصول على المهارات الإدارية اللازمة للتوسع دوليًا. بينت دراسة حديثة لبيانات من كوريا الجنوبية أن دخول الشركات في تحالفات استراتيجية قد زاد من إنتاجيتها.<sup>(44)</sup>

## سليات التحالفات الاستراتيجية

على الرغم من مزايا التحالفات الإستراتيجية، إلا أنَّها تشتمل على معدلات فشل عالية، ويعود السبب الرئيسي في ذلك إلى صعوبة إدارتها. بالإضافة إلى ذلك، فإنَّ التحالفات الإستراتيجية تتيح للشركاء إمكانية التصرُّف بانتهازية. يمكن أن يحدث هذا عندما يحاول أحد الشركاء الوصول إلى المعرفة التقنية التي لم يكن متاحًا لهم الاطلاع عليها في الأساس. قد يقرَّر شركاء التحالف أيضًا عدم الموافقة والالتزام بالشروط الأساسية في عقود التحالف الاستراتيجي. أخيرًا، فلا شك أنَّ التحالفات الاستراتيجية تنطوي على الكثير من الغموض وعدم اليقين، لذلك من الضروري التعامل مع هذا الغموض بطريقة صحيحة لتفادي السليات والمخاطر المرتبطة بهذه التحالفات.

### القيادة الإدارية

#### شركة ماكdonالدز في الهند

لقد حققت شركة ماكdonالدز نجاحًا كبيرًا في الهند، وقد افتتحت أول مطعم لها في عام 1996، وأضحى لديها الآن أكثر من 380 مطعمًا في الهند. وترجع أسباب نجاحها إلى أنَّها قامت بدراسة الاختلافات الثقافية وأوجدت طُرقًا لمواجهة التحديات الثقافية في بيئة الهند الثقافية المختلفة. إنَّ الديانة الهندوسية -وهي الديانة المهيمنة في الهند- تدفع معتنقيها إلى تفضيل الوجبات النباتية، لذلك ابتكرت شركة ماكdonالدز العديد من الأطباق النباتية، وقد أدرجت أيضًا الأطعمة المحلية في قائمة الطعام. أدركت الشركة أيضًا الطبيعة المتنوعة للمجتمع الهندي، فعمدت إلى تقديم أصناف الطعام الإقليمية والمحلية المناسبة في كل إقليم.

عقدت شركة ماكdonالدز تحالفات إستراتيجية مع شركتين كانتا مسؤولتين عن أجزاء مختلفة في الهند من أجل دخول السوق الهندية.<sup>(45)</sup> لكن على الرغم من نجاح شركة ماكdonالدز في الهند، إلا أنَّها تخوض حاليًا حربًا تجارية مع إحدى الشركتين اللتين ساهما في دخولها إلى الهند. دخلت شركة ماكdonالدز في عام 1996 في مشروع مشترك مع فيكرام باكشي صاحب مطاعم كونوت بليس، وقد استطاع باكشي خلال سنوات قليلة توسيع شركة ماكdonالدز بشكل ملحوظ في شرق الهند وشمالها، ولكنَّ شركة ماكdonالدز حاولت في عام 2008 إعادة شراء حصة باكشي مقابل 7 ملايين دولار. استخدم باكشي أدلة من شركة المحاسبة ليجادل بأنَّ حصته بلغت قيمتها 331 مليون دولار. لمواجهة هذا التحدي؛ تخلت شركة ماكdonالدز عن تحالفها الاستراتيجي مع باكشي في عام 2013. أصبح باكشي -منذ ذلك الحين- يقاضي الشركة في المحاكم الهندية لكي يستعيد منصبه ويكون قادرًا على إدارة متاجره دون أي تدخل من مقر شركة ماكdonالدز. عندما حاولت شركة ماكdonالدز استدعاء باكشي إلى محكمة لندن للتحكيم الدولي، تمكَّن من إقناع محكمة هندية محلية بالإقرار بأنَّه تعرض "للقمع وسوء الإدارة". لقد كشفت هذه التجربة عن بعض أسوأ مخاوف الشركات متعددة الجنسيات المتعلقة بشأن مخاطر التحالفات الاستراتيجية وضرورة احترام المحاكم المحلية.

### أسئلة للمناقشة:

1. لماذا اختارت شركة مكدونالدز استخدام التحالفات الاستراتيجية لدخول الأسواق الهندية؟ لماذا لم تستخدم التصدير أو غيرها من الوسائل؟
2. لماذا تواجه شركة مكدونالدز تحديات في الهند؟ ما هي سلبيات التحالفات الاستراتيجية التي تتضح من هذه التحديات؟
3. ما الذي يمكن أن تفعله شركة مكدونالدز للتعامل مع هواجس باكشي؟
4. ما الذي يمكن أن تفعله شركة مكدونالدز بشأن استعانة باكشي بالمحاكم الهندية المحلية؟ كيف يمكن للشركات متعددة الجنسيات الاستعداد جيّدًا للتعامل مع مثل هذه الحالات؟

### ج. ثالثًا: الاستثمار الأجنبي المباشر

نظرًا إلى الصعوبات المرتبطة بالتحالفات الإستراتيجية، فإنَّ بعض الشركات تلجأ إلى الاستثمار الأجنبي المباشر، الذي يعدُّ من طرق الدخول إلى الأسواق العالمية، وهو يحدث عندما تستثمر شركة ما رؤوس أموالها في دولة أخرى من خلال إنشاء المرافق والمباني في تلك الدولة. يمكن أن يحدث الاستثمار الأجنبي المباشر أيضًا عن طريق عمليات الدمج أو استحواذ شركة متعددة الجنسيات بالكامل على شركة في دولة أخرى. تمتلك العديد من شركات السيارات -مثل تويوتا وهوندا وBMW ونيسان- مصانع تعمل بالكامل في الولايات المتحدة. على سبيل المثال، صمّمت العديد من سيارات الدفع الرباعي التي تُصنَّعها شركة BMW -مثل BMW X3 و BMW X5- بالكامل في مصنعها الخاص الموجود في مقاطعة سبارتانبورغ في ولاية ساوث كارولينا في الولايات المتحدة.

لماذا تختار بعض الشركات الاستثمار الأجنبي المباشر كوسيلة للدخول للأسواق العالمية؟ يتيح الاستثمار الأجنبي المباشر بالنسبة لشركة BMW أن تكون أقرب إلى زبائنها وأن تبيع سياراتها وكأَنَّها أمريكية. بالإضافة إلى ذلك، فإنَّ إنشاء مصنع محلي يتيح للشركة تجاوز القيود المتمثّلة في الرسوم الجمركية التي تفرضها بعض الدول على المنتجات المستوردة أو غيرها من الطرق الرامية إلى تقليل الواردات. يمكن أن يتيح الاستثمار الأجنبي المباشر أيضًا الحصول على الخبرة المحلية أو الأيدي العاملة الرخيصة؛ ممَّا قد يساعد الشركة على أن تصبح أكثر قدرة على المنافسة بسبب انخفاض التكاليف.

### سلبيات الاستثمار الأجنبي المباشر

إنَّ استخدام الاستثمار الأجنبي المباشر كوسيلة لدخول الأسواق العالمية لا يخلو من الصعوبات والمخاطر؛ فعلى الرغم من أنَّ هذه الطريقة تمنح الشركة أكبر قدر من السيطرة، إلَّا أن تكلفتها ضخمة. تتعرَّض الشركات متعددة الجنسيات التي تستخدم الاستثمار الأجنبي المباشر أيضًا للمخاطر السياسية الخاصة بالدولة المضيفة. تشير المخاطرة السياسية إلى درجة تأثير القرارات السياسية على قدرة الشركة على الاستمرار في دولة ما. على سبيل المثال، استخدمت دول مثل فنزويلا المراسيم الحكومية للاستيلاء على استثمارات شركات النفط الأمريكية فيها. تجدر الإشارة إلى أنَّ الاستثمار الأجنبي المباشر ينطوي أيضًا على مخاطر إضافية مرتبطة بعملية

التنسيق، كما يمكنه أن يستنزف كمية كبيرة من الموارد البشرية والمادية للإدارة وتشغيل العمليات المحلية. يجب أن تكون الشركات التي تستخدم الاستثمار الأجنبي المباشر قادرة على التنسيق بين العمليات التشغيلية الأجنبية والمحلية.

### 6.8.3 المسار التدريجي لدخول الأسواق العالمية: نموذج أوبسالا

بيّنت بعض الأقسام السابقة في هذا الفصل كيف تبدأ بعض الشركات على نطاق ضيق (من خلال التصدير مثلاً) ثم ترتقي إلى الاستثمار الأجنبي المباشر في نهاية المطاف في بعض الدول. من أكثر الطرق شيوعاً لفهم مسار التطور والتدرج في دخول الأسواق العالمية هو نموذج أوبسالا (Uppsala model) الذي يشير إلى أنه "عندما تعرف الشركات المزيد عن سوق معين، فإنها تصبح أكثر اهتماماً في استثمار المزيد من الموارد في هذا السوق".<sup>(46)</sup> إذ تتبنى الشركات بواسطة هذا النموذج أسلوباً تدريجياً لدخول الأسواق العالمية، إذ تنشئ هذه الشركات في البداية قاعدة سوق محلية راسخة، ثم تبدأ بعد ذلك في استكشاف الأسواق العالمية، ومن ثم تصدير المنتجات إلى الأسواق التي يشعرون بأن لديها مسافات ومعالم نفسية وثقافية متقاربة.

تشير المسافة النفسية إلى الاختلافات الكثيرة الموجودة بين الدول بسبب اللغة والخصائص الثقافية والمجموعات الاجتماعية وممارسات العمل. إنّ الدول ذات المسافة النفسية المتقاربة تتشابه في جميع هذه العوامل، في حين تكون الدول التي تزداد بينهم المسافة النفسية أقل تشابهاً. عندما تكتسب الشركة خبرة كافية في الأسواق العالمية، فإنها ستبدأ في التصدير إلى البلدان ذات المسافة النفسية الأكبر، وعندما تزداد خبرتها أكثر وأكثر، فإنها سترغب في نهاية المطاف بامتلاك مرافق للإنتاج في الأسواق الخارجية.<sup>(47)</sup>

لقد تعرّض نموذج أوبسالا للانتقاد في نقاط عديدة، إذ يرى الخبراء بأنّ هذا النموذج يباليغ في تبسيط عملية دخول السوق العالمية التي قد تكون معقّدة للغاية. لا تمرُّ جميع الشركات بجميع المراحل التي حدّدها النموذج، وقد تتخطى بعض الشركات المراحل الأولى مثل الشركات عالمية النشأة.

#### 1. الشركات عالمية النشأة

تشير الشركات عالمية النشأة (Born globals) إلى الشركات التي تعمل على المستوى الدولي منذ لحظة إنشائها، وتعدُّ هذه الشركات مهمة للنمو الاقتصادي في معظم الدول. يشير تقرير حديث إلى أنّ الشركات عالمية النشأة قد ساهمت بدرجة كبيرة في التصدير في عدة دول، مثل: بولندا وأستراليا. بالإضافة إلى ذلك، أشارت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) -وهي منظمة دولية رائدة تضم العديد من الاقتصادات الرائدة في العالم- بأنّ الشركات عالمية النشأة من العناصر الأساسية التي ساهمت في استرداك التراجع الاقتصادي الذي حدث بعد الأزمة المالية في عام 2007، لذلك من المهم لأي طالب يدرس الإدارة العالمية أن يفهم الشركات عالمية النشأة.

أصبح من الممكن أن تكون الشركات عالمية منذ نشأتها بسبب العديد من العوامل التي ناقشناها سابقاً. لقد أتاح التطور السريع وانخفاض تكاليف العديد من تقنيات مشاركة المعلومات، أتاح ذلك للشركات الدخول

إلى الأسواق العالمية منذ يوم إنشائها. لنأخذ مثال خدمة M-PESA وهي الخدمة الرائدة في العالم لتحويل الأموال عبر الهواتف المحمولة، وقد أنشئت في عام 2007 في كينيا.<sup>(48)</sup>

لقد سهّلت خدمة M-PESA عملية الدفع مقابل ركوب سيارة أجرة باستخدام الهواتف المحمولة في مدينة نيروبي في كينيا. أنشئت خدمة M-PESA بواسطة شركة Safaricom، التي تعدُّ أكبر مشغّل لشبكة الهاتف المحمول في كينيا. يمكن للزبائن الاشتراك في الخدمة لدى أحد الوكلاء البالغ عددهم 40,000 وكيل في جميع أنحاء كينيا ووضع أموال في حساباتهم، ويمكنهم بعد ذلك تحويل الأموال إلى الآخرين باستخدام الهاتف المحمول.

لقد تبين أنّ هذه الخدمة مفيدة للغاية لأنّ الكثير من الناس يعملون في المدن الرئيسية في كينيا ويحتاجون إلى تحويل الأموال إلى أسرهم التي تعيش في المناطق الريفية. توفّر خدمة M-PESA طريقة آمنة وملائمة لنقل الأموال في بيئات غير آمنة، وقد أتاح التطوّر التكنولوجي انتشار هذه الخدمة بسرعة على مستوى العالم، ويوجد لديها في الوقت الحالي 30 مليون مستخدم في 10 دول.<sup>(49)</sup>

تشير الدراسات الحالية إلى أنّ الشركات عالمية النشأة مميزة في جوانب عديدة.<sup>(50)</sup> إذ تتميز الشركات عالمية النشأة بأنها ذات معدلات توظيف وفرص عمل كبيرة، وتخدم أسواقًا عالمية أوسع مقارنة بغيرها من الشركات الناشئة المحلية. بالإضافة إلى ذلك، على الرغم من أنّ أنماط انخراط الشركات عالمية النشأة في الأسواق العالمية مشابهة لتلك الخاصة بالشركات الريادية الأصغر حجمًا، إلا أنّ استراتيجيات تعلّمها وسرعة تحصيلها للخبرات في الأسواق العالمية أسرع بكثير؛ نظرًا لأنّها تصبح عالمية بسرعة أكبر من غيرها.<sup>(51)</sup>

مما سبق نستنتج أنّ هناك أهمية كبيرة للشركات عالمية النشأة، ولكن ما هي العوامل التي تساهم في نجاحها؟ تشير الدراسات الحالية إلى أنّ هناك عدة عوامل تساهم في نجاح هذه الشركات منها: الكفاءة التسويقية، والتسعير المناسب، وإمكانيات الإعلان والتوزيع، وجودة المنتج، وغيرها.<sup>(52)</sup> تبين الدراسات أيضًا أنّ خبرة المديرين السابقة في الجمع بين الموارد من مختلف البلدان والحصول على رؤية عالمية مهمة أيضًا. يقدّم الجدول التالي معلومات أكثر عن عوامل نجاح الشركات عالمية النشأة بناءً على العديد من الدراسات.

الجدول 17: عوامل نجاح الشركات عالمية النشأة

عينة الدراسة	عوامل النجاح الرئيسية
21 شركة بريطانية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• أصالة المنتج</li> <li>• القدرة على تطوير منتجات جديدة</li> <li>• القدرة على تلبية المواصفات التي يريدها الزبائن</li> <li>• سمعة الشركة</li> </ul>

عوامل النجاح الرئيسية	عينة الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> <li>الكفاءة التسويقية</li> <li>مراقبة عمليات التسويق</li> <li>التسعير المناسب</li> <li>الإعلان والتوزيع</li> <li>جودة المنتج وتمييزه</li> </ul>	شركات توجد في الولايات المتحدة والدنمارك
<ul style="list-style-type: none"> <li>الحفاظ على علاقة أوثق مع العملاء الدوليين</li> <li>تمييز المنتج</li> <li>مؤسس الشركة ذو شخصية مبادرة وعقلية تتجه للعالمية</li> </ul>	مشاريع جديدة في قطاع بيع المحار الأيرلندي
<ul style="list-style-type: none"> <li>القدرة الديناميكية: قدرة الشركات على تطوير قدرات جديدة باستمرار لتحديد الفرص واستثمارها بفعالية</li> </ul>	المشاريع الأيرلندية العالمية الجديدة ذات التكنولوجيا المنخفضة
<ul style="list-style-type: none"> <li>جودة المنتج</li> <li>تسعير المنتج</li> </ul>	الشركات عالمية النشأة البولندية
<p>مقتبس من الدراسة " Success factors and development barriers perceived by the Polish born global companies. Empirical study results " المنشورة في مجلة " Journal for East European Management Studies"، 2015، مجلد 20، ص 360-390.</p>	

## 6.8.4 الملخص

تحدّثنا في الأقسام السابقة عن الطرق المختلفة التي تستطيع الشركة من خلالها دخول الأسواق العالمية. تقتصر بعض الشركات على التصدير فقط، وهناك شركات تُقدم على استثمارات كاملة في دول أخرى وتبني مصانع للإنتاج في الخارج، في حين تختار شركات أخرى دخول الأسواق العالمية منذ نشأتها. لكل طريقة من هذه الطرق إيجابيات وسلبيات، ولكن كيف تختار الشركات من بين هذه الطرق؟

إنّ العوامل الرئيسية التي تؤثر على قرار الدخول للأسواق العالمية هي مقدار السيطرة التي ترغب الشركة في فرضها على عملياتها التشغيلية ومقدار الموارد (المادية والمالية والطبيعية والبشرية) التي ترغب الشركة في إنفاقها. على سبيل المثال، إذا كانت الشركة لا ترغب في الاستثمار أو إنفاق الكثير من الأموال للوصول إلى الأسواق العالمية ولكنها ترغب في استكشاف الفرص فيها، فيمكنها ببساطة أن تختار التصدير. ولكن هذه الطريقة تقلل من سيطرة الشركة على إدارة العمليات في تلك الدول، مثل العمليات المتعلقة بتسويق المنتج وبيعه. في المقابل، إذا أرادت الشركات السيطرة على جميع الأنشطة وإذا كانت لديها الموارد الكافية، فيمكنها اختيار الاستثمار الأجنبي المباشر، الذي يتيح للشركات سيطرة كبيرة على الأنشطة ولكن بتكاليف أعلى بكثير.

تبيّن دراسة حديثة للبنوك المزيد من المعلومات بشأن هذه المسألة.<sup>(53)</sup> على سبيل المثال، كلّما ازدادت حاجة البنك إلى موارد محلية على هيئة سمعة محلية أو توفّر شبكة فروع محلية لتقديم الخدمات، زادت احتمالية اختياره للمشاريع المشتركة أو عمليات الاستحواذ من أجل دخول الأسواق العالمية. أمّا إذا أراد البنك أن يتمتّع بقدر أكبر من السيطرة على أنشطته لتحقيق أهدافه، فمن الأفضل أن يستحوذ على شركات محلية بشكل كامل. في بعض الحالات، كانت البنوك بحاجة إلى هذه الدرجة من السيطرة حتى تتمكّن من تنسيق أنشطتها لتحقيق وفورات الحجم.

إذا أرادت الشركات أن تكون عالمية منذ نشأتها، فإنّها تحتاج إلى معرفة ما إذا كانت تمتلك عوامل النجاح الضرورية لذلك. بالإضافة إلى ذلك، تتعرّض جميع الشركات التي تدخل الأسواق العالمية لعدد من المخاطر منها: عوائق عملية التصدير (مثل عدم كفاية الموارد أو عدم المعرفة الكافية بالسوق الدولية المستهدف)، إلى جانب التعقيدات الأخرى المرتبطة بتحويل الأموال من دولة إلى أخرى (تقلبات أسعار الصرف، وتأخير الدفع، وما إلى ذلك).<sup>(54)</sup> تواجه الشركات أيضًا مخاطر سياسية من ناحية تدخّل الحكومة الأجنبية في الرسوم الجمركية أو ضوابط صرف العملات الأجنبية، وينبغي على الشركات تحديد ما إذا كانت قادرة على التغلّب على هذه العوائق.

### اختبار مدى الفهم

1. ما هي العوامل والطرق التي يمكن للمؤسسات أن تضعها في الحسبان عندما تريد اتخاذ قرار بشأن الدخول في الأسواق العالمية؟
2. ما المقصود بالشركات العالمية النشأة؟ بيّن أهميتها ومزاياها.

## 6.9 المصطلحات الرئيسية

**الشركات العالمية النشأة:** هي الشركات التي تعمل على المستوى الدولي منذ يوم إنشائها.

**الديانة المسيحية:** هي الديانة التي أنزلت على المسيح عيسى عليه السلام.

**مجموعات الدول:** تمثّل الدول التي تشترك في خصائص ثقافية متشابهة.

**الذكاء الثقافي:** يشير إلى قدرة الأفراد على العمل والإدارة بفاعلية في البيئات المتنوعة ثقافيًا.

**المفارقات الثقافية:** الحالات التي لا تتطابق فيها النظرة إلى الثقافة تمامًا مع الواقع.

**الصور النمطية الثقافية:** تتشكّل عندما يفترض المرء أنّ كل الناس الذين ينتمون لثقافة معينة يفكّرون ويتصرّفون بنفس الطريقة.

**مؤشر الترابط العالمي الصادر عن شركة DHL:** هو مؤشر يتتبع تدفق رأس المال والمعلومات والتجارة والموارد البشرية، ويمثّل درجة العولمة.

**التجارة الإلكترونية:** هي عملية بيع وشراء المنتجات بواسطة الإنترنت.

**التعليم:** يشير إلى الخبرات الاجتماعية التي تُعدُّ الأفراد للتصرف في المجتمع.

**الشركات متعددة الجنسيات في الأسواق الناشئة:** هي شركات مؤثرة من الأسواق الناشئة تنافس

الشركات متعددة الجنسيات القائمة وتعيد كتابة قواعد المنافسة باستخدام نماذج أعمال جديدة.

**الأسواق الناشئة:** هي أسواق في الدول النامية توفر فرصًا هائلة للشركات متعددة الجنسيات.

**المغترب:** هو موظف أجنبي ينتقل إلى دولة أخرى ويعمل فيها لفترة طويلة من الزمن.

**التصدير:** هو عملية إرسال الشركة لمنتجاتها إلى الأسواق العالمية وتلبية طلبات هذه الأسواق مثلما تلبي

الطلبات المحلية.

**الاستثمار الأجنبي المباشر:** يشير إلى الجهود التي تبذلها دولة أو شركة من أجل الاستثمار في دولة أخرى،

من خلال الحصول على ملكية في شركات موجودة في الدولة الأخرى.

**الاستراتيجية العالمية:** تُدار بواسطتها جميع العمليات والأنشطة بطريقة متشابهة في جميع

أنحاء العالم.

**العولمة:** ظاهرة عالمية ساهمت في جعل دول العالم أكثر ترابطًا، بحيث اختفت الحواجز التجارية بينها.

**نظرية GLOBE:** نظرية حديثة وُضعت في التسعينيات من القرن العشرين، وهي محاولة أحدث لفهم

الأبعاد الثقافية من خلال جمع بيانات عن 17,000 مدير من 62 دولة من مختلف أنحاء العالم.

**التدريب الثقافي العميق:** أساليب تدريبية يخطط المشاركون من خلالها بفعالية في عملية التدريب على

أرض الواقع، ويستطيعون تعلُّم بعض الجوانب الدقيقة المرتبطة بالاختلافات الثقافية.

**الديانة الهندوسية:** هي ديانة يُقدَّس معتنقوها كتابًا قديمًا يُسمَّى الفيدا.

**نظرية هوفستد للأبعاد الثقافية:** وضعها العالم جيرت هوفستد بناءً على دراسة أكثر من 88,000 موظفًا

يعملون في الشركات التابعة لشركة IBM من 72 دولة.

**الهجرة:** حركة الأشخاص من أوطانهم إلى دول أخرى، وسوف تستمر في الازدياد في مختلف أنحاء العالم.

**الفردية:** تشير إلى درجة اهتمام المجتمع بعلاقة الفرد بالمجموعة.

**الامتياز الدولي:** ترخّص الشركة بواسطته نموذج العمل بالكامل في الدولة الهدف.

**التحالفات الاستراتيجية العالمية:** تحدث عندما تبرم شركتان أو أكثر من دول مختلفة اتفاقًا للقيام

بأنشطة تجارية مشتركة.

**الإسلام:** هو دين يكمن جوهره في الاستسلام التام لإرادة الله، ويستمدُّ تعاليمه من القرآن الكريم.

**الترخيص:** هو اتفاقية تعاقدية تمنح الشركة بموجبها الحق لشركة أخرى في استخدام علامة تجارية أو معرفة فنية أو تقنية ذات حقوق ملكية مقابل الحصول على رسوم وحصص ماديّة.

**الاستراتيجية المحلية:** استراتيجية تعدّل الشركة باستخدامها عملياتها لكي تناسب دول معينة.

**التدريب الثقافي السطحي:** هو التدريب الذي يتعرّف الأفراد من خلاله على معلومات مهمة تساعدهم على فهم الواقع المرتبط بالثقافات الأخرى، ولكن دون الانخراط في الثقافة بطريقة فعّالة وعمليّة.

**الذكورة:** تشير إلى درجة تركيز المجتمع على الصفات الذكورية التقليدية مثل تحقيق التقدّم والمكاسب.

**المخاطرة السياسية:** تشير إلى درجة تأثير القرارات السياسية على قدرة الشركة على الاستمرار في دولة ما.

**التدريب الثقافي بعد الوصول:** يحدث هذا التدريب بعد وصول المغترب إلى الدولة الأجنبية.

**مسافة السلطة:** درجة قبول أفراد المجتمع للتفاوت في توزيع النفوذ والسلطة.

**التدريب الثقافي قبل المغادرة:** يوفّر هذا التدريب للأفراد فرص التعلم قبل مغادرتهم للدولة الأخرى.

**الاستراتيجية الإقليمية:** استراتيجية تعدّل الشركة من خلالها أنشطتها وعملياتها لكي تلائم المتطلّبات الإقليمية.

**الدين:** مجموعة المعتقدات والأنشطة والممارسات المشتركة القائمة على الإيمان بالغيبيات.

**المجموعة الاجتماعية:** هي مزيج من المراكز والأدوار والقواعد والقيم التي توجد في أنواع معينة من البنى الاجتماعية، وهي تنظّم نماذج ثابتة نسبيًا من البشر، الذين تجمعهم مسائل مشتركة في بيئة معينة وتعزّزها.

**التدرّج الطبقي الاجتماعي:** يشير إلى درجة توزيع المزايا الاجتماعية على نحو غير متكافئ، بحيث تستمر الأنماط التي تنشأ عنها مدى الحياة.

**الرسوم الجمركية:** هي رسوم إضافية تُضاف إلى سعر المنتجات الدولية المستوردة على هيئة ضرائب أو زيادة في السعر لإعطاء الشركات المحلية ميزة سعرية وحمايتها من المنافسة الأجنبية.

**الاتفاقيات التجارية:** أوراق سياسات عامة تتفق الدول بموجبها على إزالة الحواجز عبر الحدود أمام التجارة وتعزيز الاندماج في الاقتصاد العالمي.

**تجنّب عدم اليقين:** درجة تقبّل أفراد المجتمع للمخاطر وعدم اليقين والمواقف غير المتوقّعة.

**نموذج أوبسالا:** هو نموذج الذي يشير إلى أنّ الشركات تصبح أكثر اهتمامًا في استثمار المزيد من الموارد في سوق معين عندما تعرف المزيد عن هذا السوق.

## 6.10 ملخص المخرجات التعليمية

### 6.10.1 أهمية الإدارة الدولية

#### لماذا ينبغي إدراك أهمية الإدارة الدولية في عالمنا المعاصر؟

يحتاج أي طالب جاد يدرس الإدارة أن يدرك أهمية الإدارة الدولية في بيئة الأعمال الدولية في وقتنا الحالي، ومن المعروف أنك -خلال مسيرتك المهنية- ستحتاج إلى التعامل مع شخص من دولة أخرى أو إلى القيام بأعمال تجارية في دولة أخرى، سواء كنت تعمل في شركة محلية أو أجنبية، لذلك يعدُّ فهم الإدارة الدولية أمرًا بالغ الأهمية من أجل مواجهة التحديات المستقبلية.

تحدّثنا في هذا القسم عن عدة عوامل تساهم في حدوث العولمة هي: نمو التجارة بين الدول، وتزايد أهمية الاستثمار الأجنبي المباشر، و تزايد المنافسة من الشركات متعددة الجنسيات في الأسواق الناشئة، وانتشار الإنترنت. لقد ساهمت جميع هذه العوامل في جعل عالم الأعمال أكثر عالمية.

### 6.10.2 نظرية هوفستد للأبعاد الثقافية

#### ما هي الثقافة؟ كيف يمكن فهم الثقافة من خلال نظرية هوفستد للأبعاد الثقافية؟

نظرًا إلى أهمية العولمة، فإنّه ينبغي على أي طالب جاد يدرس الإدارة العالمية أن يكون قادرًا على فهم الجوانب الثقافية لأي مجتمع قد يتعامل معه، كما ينبغي عليه تعلُّم كيفية التكيف مع الظروف الثقافية المختلفة. تعدُّ نظرية هوفستد من أشهر النظريات التي تساعد على فهم الأبعاد الثقافية للدول، إذ قام عالم الاجتماع الهولندي جيرت هوفستد بدراسة أكثر من 88,000 موظفًا يعملون في الشركات التابعة لشركة IBM من 72 دولة. لقد بنى هوفستد نظريته على أساس الاختلافات في القيم والمعتقدات المتعلقة بأهداف العمل، وقد نتجت عن جهوده أربعة أبعاد ثقافية رئيسية هي: مسافة السلطة (درجة قبول أفراد المجتمع للتفاوت في توزيع النفوذ والسلطة)، والفردية (درجة اهتمام المجتمع بعلاقة الفرد بالمجموعة)، وتجنُّب عدم اليقين (درجة تقبُّل أفراد المجتمع للمخاطر وعدم اليقين والمواقف غير المتوقَّعة)، والذكورة (درجة تركيز المجتمع على الصفات الذكورية التقليدية مثل تحقيق التقدُّم والمكاسب).

### 6.10.3 نظرية GLOBE

#### كيف تُصنَّف مناطق العالم باستخدام نظرية GLOBE؟ كيف يزيد هذا التصنيف من فهمنا للقيادة

#### عبر الثقافات؟

إنَّ نظرية GLOBE هي محاولة أحدث لفهم الأبعاد الثقافية، وقد قام بتطويرها 170 باحث من خلال جمع بيانات عن 17,000 مدير من 62 دولة من مختلف أنحاء العالم. لقد ركزت نظرية GLOBE على إدراك أنماط القيادة المختلفة التي تفضّلها كل مجموعة ثقافية من مجموعات الدول. من مميزات نظرية GLOBE أنّها تضع

المجتمعات ذات الخصائص المتشابهة في مجموعات، ومن أهم هذه المجموعات: مجموعة الأنجلوسفير، ومجموعة آسيا الكونفوشيوسية، ومجموعة أوروبا الجرمانية، ومجموعة أمريكا اللاتينية، ومجموعة الشرق الأوسط، ومجموعة أوروبا الشمالية، ومجموعة أفريقيا جنوب الصحراء. تصنّف كل مجموعة أنماط القيادة التي وضعها الباحثون الذين قاموا بتطوير نظرية GLOBE بطريقة مختلفة عن المجموعات الأخرى، إذ تفضّل كل مجموعة أنماط قيادية معينة تناسب مع الأبعاد الثقافية الخاصة بها. إنّ أنماط القيادة الستة هي:

- القيادة الكاريزمية (ترتبط بمدى قدرة القائد على إلهام الآخرين وتحفيزهم)
- القيادة المهتمة بفرق العمل (ترتبط بمدى قدرة القائد على تعزيز فريق عمل عالي الفعالية)
- القيادة التشاركية (ترتبط بمدى إشراك القائد للآخرين في عملية اتخاذ القرارات)
- القيادة المتعاطفة (ترتبط بمدى إظهار القائد للتعاطف والكرم)
- القيادة الاستقلالية (ترتبط بمدى اتصاف القائد بالاستقلال والفردية والاعتماد على الذات)
- القيادة النرجسية (ترتبط بمدى تمركز القائد على نفسه وسعيه لحفظ كرامته)

#### 6.10.4 الصور النمطية الثقافية والمجموعات الاجتماعية

##### لماذا من المهم فهم الصور النمطية الثقافية؟

إنّ نظرية هوفستد ونظرية GLOBE تساعدان على فهم الاختلافات الثقافية، ولكنّ الاعتماد على الأبعاد الثقافية وحدها قد يؤدّي إلى حدوث مشاكل عندما يواجه المديرين مفارقات ثقافية كبيرة (عندما لا يتطابق الواقع مع التوقعات القائمة على الأبعاد الثقافية) أو تتكوّن لديهم صور نمطية ثقافية (عندما يفترضون أنّ كل الناس الذين ينتمون لثقافة معينة يفكّرون ويتصرّفون بنفس الطريقة)، لذلك يتوجّب عليك أن تضع وجود اختلاف بسيط ضمن المجموعات الاجتماعية لأي دولة في الحسبان لكي يزداد فهمك للاختلافات الثقافية.

على الرغم من أنّ هناك عددًا كبيرًا من المجموعات الاجتماعية التي يمكن أن تؤثر على الأعمال والشركات العالمية، إلا أنّنا تطرّقنا إلى ثلاثة أنواع رئيسية من المجموعات الاجتماعية التي تؤثر على طريقة تصرّف الناس وهي: التدرّج الطبقي الاجتماعي (درجة توزيع المزايا الاجتماعية على نحو غير متكافئ، بحيث تستمر الأنماط التي تنشأ عنها مدى الحياة)، والمستوى التعليمي (الخبرات الاجتماعية التي تُعَدُّ الأفراد للتصرّف في المجتمع)، والدين (مجموعة المعتقدات والأنشطة والممارسات المشتركة القائمة على الإيمان بالغيبيات).

#### 6.10.5 المهام المرتبطة بعدة ثقافات

##### ما هي الخطوات التي يمكنك اتخاذها لكي تكون أكثر استعدادًا للمهام المرتبطة بعدة ثقافات؟

لقد زوّدتك الأقسام السابقة بالعديد من الوسائل لمعرفة كيفية تقييم الاختلافات الثقافية، ولكنّ هذا القسم يقدم لك طرقًا لكي تصبح مستعدًا للقيام بالمهام المرتبطة بعدة ثقافات. إنّ الهدف من أي تدريب يُقدّم

للموظفين المغتربين هو زيادة الذكاء الثقافي لديهم (قدرة الأفراد على العمل والإدارة بفاعلية في البيئات المتنوعة ثقافيًا). لقد تعرّفت في هذا الفصل على أنواع مختلفة من التدريبات التي تقدّمها الشركات من أجل زيادة الذكاء الثقافي، وهي: التدريب السطحي (التدريب الذي يتعرّف الأفراد من خلاله على معلومات مهمة تساعدهم على فهم الواقع المرتبط بالثقافات الأخرى، ولكن دون الانخراط في الثقافة فعليًا)، والتدريب العميق (أساليب تدريبية ينخرط المشاركون من خلالها بفاعلية في عملية التدريب). لقد تعلّمت أيضًا أنّ الشركات متعددة الجنسيات يمكنها تقديم التدريب قبل مغادرة الموظف لأداء المهمة الدولية أو أثناء أدائه للمهمة المطلوبة في الدولة المستضيفة.

## 6.10.6 استراتيجيات التوسع على مستوى العالم

### ما هي الاستراتيجيات الرئيسية التي يمكن للشركات استخدامها لكي تصبح عالمية؟

عندما ترغب الشركات في التوسّع في الأسواق العالمية، فإنّها تختار واحدة من ثلاث استراتيجيات رئيسية بناءً على خصائص الشركات والدول التي تعمل بها، ولكل استراتيجية منها إيجابيات وسلبيات. هذه الاستراتيجيات الثلاثة هي:

1. الاستراتيجية العالمية: استراتيجية تُدار بواسطتها جميع العمليات والأنشطة بطريقة متشابهة في جميع أنحاء العالم.
2. الاستراتيجية الإقليمية: استراتيجية تعدّل الشركة باستخدامها أنشطتها وعملياتها لكي تلائم المتطلبات الإقليمية.
3. الاستراتيجية المحلية: استراتيجية تعدّل الشركة باستخدامها عملياتها لكي تناسب دول معينة.

## 6.10.7 أهمية الأسواق العالمية

### لماذا قد يكون من الضروري لشركة ما أن تصبح شركة عالمية؟ كيف يمكنها تحقيق

#### هذا الهدف؟

لقد تعلّمت في بداية هذا الفصل ضرورة أن تصبح الشركات عالمية، كما تعلّمت أنّ بعض الأسواق توفّر فرصًا جيّدة، بخلاف أسواق أخرى.

يمكن للشركات دخول الأسواق العالمية من خلال عدة طرق هي: التصدير (عملية إرسال الشركة لمنتجاتها إلى الأسواق العالمية وتلبية طلبات هذه الأسواق مثلما تلبي الطلبات المحلية)، وحقوق الامتياز والترخيص (اتفاقية تعاقدية تمنح الشركة بموجبها الحق لشركة أخرى في استخدام علامة تجارية أو معرفة فنية أو تقنية ذات حقوق ملكية مقابل الحصول على رسوم)، والتحالفات الاستراتيجية (تحدث عندما تبرم شركتان أو أكثر من دول مختلفة اتفاقًا للقيام بأنشطة تجارية مشتركة)، والاستثمار الأجنبي المباشر (يتطلب أن تستثمر شركة الأموال في دولة أخرى من خلال إنشاء المرافق والمباني في تلك الدولة).

لكل طريقة من طرق دخول الأسواق العالمية إيجابيات وسلبيات، ويتوجَّب على الشركات المفاضلة بين التكلفة اللازمة ومقدار سيطرة الشركة على عملياتها. على سبيل المثال، عادةً ما تكون عملية التصدير طريقة أرخص لدخول الأسواق العالمية، ولكنها تتيح للشركة قدرًا أقل من السيطرة. أصبح من الممكن أن تكون الشركات عالمية منذ نشأتها، إذ أتاح التطوُّر السريع وانخفاض تكاليف تقنيات المعلومات، أتاح ذلك للشركات الدخول إلى الأسواق العالمية منذ لحظة إنشائها.

## 6.11 أسئلة مراجعة للفصل

1. لماذا تعدُّ الإدارة الدولية من الأمور المهمة التي ينبغي على طلاب الإدارة أن يكونوا مدركين لها؟
2. بيِّن باختصار الأبعاد الثقافية الأساسية التي حدَّدتها نظرية هوفستد، ثمَّ بيِّن ملامح الثقافة الأمريكية وفق هذه الأبعاد.
3. ما المقصود بمسافة السلطة؟ بيِّن المظاهر الإدارية المرتبطة بها.
4. ما أوجه الاختلاف بين نظرية GLOBE ونظرية هوفستد للأبعاد الثقافية؟
5. ما هي مجموعات الدول؟ اختر ثلاث مجموعات وبيِّن نمط القيادة المفضل في كل منها.
6. قارن بين التدريب الثقافي السطحي والتدريب الثقافي العميق. اذكر أمثلة على كل منهما.
7. ما المقصود بالتدريب الثقافي قبل المغادرة؟ ما المقصود بالتدريب الثقافي عند الوصول؟ أيُّهما أفضل ولماذا؟
8. ما هي الاستراتيجية العالمية؟ متى تفضِّل الشركات هذه الاستراتيجية؟
9. قارن بين الاستراتيجية العالمية والاستراتيجية الإقليمية والاستراتيجية المحلية، وبيِّن إيجابيات وسلبيات كل منها.
10. ما هي الوسائل المختلفة التي تساهم في دخول الشركات للأسواق العالمية؟ متى يكون التصدير هو الوسيلة الأنسب؟

## 6.12 أنشطة تطبيقية للمهارات الإدارية

1. يفكِّر مديرك حاليًا في إجراء مفاوضات في الصين، وقد استشارك نظرًا لإلمامك بالإدارة الدولية. بماذا ستشير عليه؟ وما نوع المعلومات التي ستقدِّمها له؟
2. هناك منتج جديد، وأنت تدرس خيار تصدير هذا المنتج. ما الأمور المهمة التي ينبغي وضعها في الحسبان بشأن التصدير؟

3. أنت مسؤول الموارد البشرية في الشركة التي تعمل بها، وستحتاج الشركة قريبًا إلى إرسال مغترب إلى اليابان، لذلك سيتوجَّب عليك تصميم برنامج تدريبي لزيادة استعداد موظفك لهذه المهمة. ما نوع البرنامج التدريبي الذي ستقدِّمه؟ ما العناصر الأساسية التي سوف يشتمل عليها البرنامج؟
4. هناك شركة أجنبية تفكَّر في استثمار أموالها في إجراء معاملات تجارية مع المملكة العربية السعودية، ومن المعروف أنَّ ثقافة هذه الدولة قائمة على الدين الإسلامي. ما الأمور التي ينبغي على هذه الشركة وضعها في الحسبان بناءً على ما تعرفه عن الإسلام؟ كيف يمكنها الاستعداد للاستثمار بطريقة أفضل؟
5. لقد قمت بتصميم لوح ركوب أمواج جديد ذي مزايا بارزة تتفوق على مزايا التصميمات الحالية. كيف يمكنك تحديد ما إذا كنت مستعدًّا لإطلاق شركتك كشركة عالمية النشأة؟

## 6.13 تدريبات على اتخاذ القرارات الإدارية

1. تخيَّل أنَّك الرئيس التنفيذي لشركة تنتج حواسيب محمولة عالية الجودة، وسمعت أنَّ هناك زبائن دوليين مهتمُّون بمنتجاتك. ينبغي عليك أن تقرِّر كيف ستدخل السوق العالمية. ما هي القضايا التي ستضعها في الحسبان عند اتخاذ هذا القرار؟ أي الأساليب سيكون الأنسب؟
2. تصفَّح الموقع الإلكتروني الخاص بنظرية هوفستد للأبعاد الثقافية (<https://www.hofstede-> [insights.com/models/national-culture](https://www.hofstede-)). اختر دولتين وقارن بينهما من حيث الأبعاد الثقافية. كيف يمكنك التعامل مع الاختلافات الثقافية في هذه الدول؟
3. تخيَّل أنَّك تعمل في شركة مهتمة في استكشاف فرص التوسُّع في أفريقيا. تصفَّح الموقع الإلكتروني الخاص بالاتحاد الأفريقي (<https://au.int/en>). اذكر بعض الدول التي يضمُّها الاتحاد الأفريقي؟ ما مدى سهولة الوصول إلى أسواق هذه الدول؟
4. تخيَّل أنَّك تعمل في شركة مهتمة باستكشاف فرص الاستثمار في العديد من القطاعات في زيمبابوي. يبدو أنَّك متردد للغاية نظرًا إلى المخاطر المصاحبة لممارسة الأعمال التجارية في هذه الدولة بسبب عدم استقرارها السياسي. متى يمكن أن تقرِّر بأنَّ الاستثمار في زيمبابوي فكرة جيدة؟
5. سوف ترسل أحد موظفيك إلى عدة دول جديدة للقيام بمهام مدتها قصيرة. ينبغي عليك الاختيار بين التدريب الثقافي السطحي والتدريب الثقافي العميق. أيُّهما أفضل من وجهة نظرك؟ كيف ستختار بينهما، وما العناصر التي سيشتمل عليها التدريب الذي ستقدِّمه؟

## 6.14 قضية للتفكير النقدي

### شركة SAP الألمانية متعددة الجنسيات والمدير التنفيذي الأمريكي

تعدُّ شركة ساب (SAP) شركة ألمانية متعددة الجنسيات متخصصة في برامج إدارة الشركات. تأسست هذه الشركة بواسطة خمسة مهندسين، وأصبحت في وقتنا الحالي الشركة الرائدة في صناعة برمجيات الأعمال في العالم. تساعد برامج شركة ساب الزبائن على تنظيم عمليات الإنتاج، كما تقدّم الشركة أيضًا خدمات التنبؤ لزبائنها لمساعدتهم على التنبؤ بتوجّهات الزبائن. يعمل بها حاليًا أكثر من 87,000 موظف في 130 دولة لمساعدة أكثر من 335,000 زبون في مختلف أنحاء العالم.

لقد تولّى الأمريكي بيل ماكديرموت رئاسة شركة ساب. عمل ماكديرموت كمتدرب في مجال المبيعات ممّا أتاح له خبرة كبيرة مكّنته من أن يصبح الرئيس التنفيذي للشركة. عانت شركة ساب في عام 2010 من تناقص الإيرادات في مختلف أنحاء العالم وكانت بحاجة إلى **تغيير يساهم في تحسّن أوضاعها**. كان ماكديرموت في البداية رئيسًا تنفيذيًا مشاركًا مع الرئيس التنفيذي الدنماركي جيم هاجيمان سابي الذي كان أحد مؤسسي الشركة، وقد نجحًا معًا في إدارة شؤون الشركة. عندما تقاعد سابي في عام 2014، أصبح ماكديرموت الرئيس التنفيذي للشركة.

ترجع أسباب نجاح ماكديرموت إلى التغييرات الكثيرة التي أدخلها لتحسين التكيّف مع الاختلافات الثقافية. على سبيل المثال، اكتشف ماكديرموت بسرعة أنّ المبيعات لم تكن فعّالة جدًّا في الولايات المتحدة لأنّ مندوبي المبيعات ركّزوا أكثر على الجوانب الهندسية لمنتجات شركة ساب، وكان ذلك على حساب الاستماع إلى الزبائن الأمريكيين. أدّت هذه الخبرات إلى تطوير المزيد من الابتكارات التي تركّز على الزبائن واستخدام أسلوب يتسم بالمزيد من التعاطف والمراعاة لاحتياجات الزبائن، وهذه الأمور كان يؤمن بها ماكديرموت بشدة.

رأى ماكديرموت خلال زيارته لنظرائه الألمان جوانب أخرى للاختلافات بين الثقافات. على سبيل المثال، لقد رأى أنّ العروض التقديمية في الولايات المتحدة تكون أكثر فاعلية بكثير عندما تلفت انتباه الجمهور بسرعة وتجعلهم متحمّسين. في المقابل، وجد أنّ الجمهور الألماني يفضّل العروض التقديمية الأكثر تنظيمًا والمستندة إلى الحقائق. اكتشف ماكديرموت أيضًا وجود اختلافات أساسية بين طريقة إدارة الشركات الأمريكية وطريقة إدارة الشركات الألمانية. على سبيل المثال، وجد أنّ الشركات العامة الأمريكية تتعرّض للضغوط بسبب اهتمامها في العائدات الربع سنوية، إلّا أنّ شركة ساب كانت أكثر اهتمامًا بالأهداف التي تمتدُّ مدتها إلى 30 عامًا.

إنّ نجاح ماكديرموت في إدارة الاختلافات بين الثقافات في الواقع أمر غير مستغرب، فقد اشترى ماكديرموت متجرًا صغيرًا في جزيرة لونغ آيلاند عندما كان مراهقًا. كانت هذه الجزيرة بمثابة بوتقة للمهاجرين، وقد أتاح ذلك لماكديرموت أن يتعلّم كيفية التعامل مع مجموعة متنوعة من الزبائن. عندما عُيّن كمندوب مبيعات في شركة زيروكس وهو يبلغ 27 عامًا، وجد أنّ الزبائن الأمريكيين ليس لديهم وقتٌ طويل للاطلاع على عروض المبيعات، لذلك تعلّم أن يكون سريعًا في تقديم العرض وأن يوجز في كلامه. في المقابل، وجد في آسيا

أنه ينبغي التركيز على تطوير العلاقات بدلاً من التركيز على المنتج. لقد طُلب من ماكديرموت وهو في سن الـ 29 أن يحسّن أوضاع الشركة في بورتوريكو، وقد وجد هناك أنّ معنويات الموظفين منخفضة جدًّا بسبب تدابير خفض التكاليف التي نهجتها الشركة الأم، لذلك استمع إلى الموظفين المحليين ونقّذ العديد من الإجراءات لتحسين العمل بدلاً من أن يقوم بتطبيق أسلوب الإدارة الأمريكية عشوائيًا. على سبيل المثال، عملَ على تحسين خدمة العملاء، والأهم من ذلك أنه أعاد الاحتفال برأس السنة الميلادية الذي كان قد ألغى بهدف خفض التكاليف، وقد أدّى ذلك إلى رفع الروح المعنوية لدى الموظفين وإلى تحسّن الأوضاع.

تقدّم لنا تجربة ماكديرموت العديد من الدروس المهمة للقادة الطموحين الذين يتعاملون مع ثقافات متعددة، إذ تنصحهم باحترام الاختلافات الثقافية. بالإضافة إلى ذلك، فإنّ لدى شركة ساب رؤية عالمية واحدة، الأمر الذي مكّن ماكديرموت من توجيه تركيز جميع الموظفين إلى هذه الرؤية. ينصح ماكديرموت أيضًا بأن يتبنّى القادة والمديرون رؤية مقنعة يمكن مشاركتها بسهولة مع جميع الموظفين، ويرى أنّ تجربة الزبون أمر بالغ الأهمية، كما يوصي المديرين الأذكياء بأن يتميّزوا ويتّصفوا بالإنسانية والتعاطف والتواضع.

### 6.14.1 الأسئلة

1. ما هي الأسباب التي جعلت ماكديرموت ممتازًا في إدارة الاختلافات الثقافية؟ كيف ساعدته خبرته في إدارة أحد المطاعم عندما كان صغيرًا في السن على تطوير مهارات إدارة البيئات متعددة الثقافات؟
2. اذكر بعض الاختلافات الثقافية التي لاحظها ماكديرموت؟ وضح بعض هذه الاختلافات باستخدام معرفتك الثقافية.
3. ما رأيك في الدروس التي يقدها ماكديرموت للمديرين الذين يتعاملون مع ثقافات متعددة؟ قارن بين هذه الدروس والنتائج التي بيّنتها نظرية GLOBE عن صفات القادة الفعّالين على مستوى العالم.

## 6.15 المصادر

### 6.15.1 مصادر استكشاف المهن الإدارية

- "Domino's Pizza Corporate Facts," <http://phx.corporate-ir.net> , accessed June 20, 2017
- Domino's Canada website, <https://www.dominos.ca> , accessed June 20, 2017
- Trevor Wilhelm, "Domino's CEO, who lives in Leamington, will donate \$250K lotto winnings to high school," Windsor Star, February 27, 2015

### 6.15.2 مصادر قضية للتفكير النقدي

- Geoff Colvin, "A CEO's plan to defy disruption," Fortune, November 2014, pp. 36
- Michal Lev-Ram, "Inside SAP's radical make-over," Fortune, April 9th, 2012, Issue 5, pp. 35-38
- Bill McDermott, "SAP's CEO on being the American head of a German multinational," Harvard Business Review, 2016, November, <https://hbr.org/2016/11/saps-ceo-on-being-the-american-head-of-a-german-multinational>
- SAP Corporate Website <https://www.sap.com/index.html>

# دورة إدارة تطوير المنتجات



## مميزات الدورة

- ✓ شهادة معتمدة من أكاديمية حسوب
- ✓ بناء معرض أعمال قوي بمشاريع حقيقية
- ✓ إرشادات من المدربين على مدار الساعة
- ✓ وصول مدى الحياة لمحتويات الدورة
- ✓ من الصفر دون الحاجة لخبرة مسبقة
- ✓ تحديثات مستمرة على الدورة مجاناً

اشترك الآن



# 7. ريادة الأعمال

## 7.1 مقدمة

### 7.1.1 المخرجات التعليمية

ينبغي عليك أن تكون قادرًا على الإجابة عن الأسئلة الآتية بعد قراءتك لهذا الفصل:

1. لماذا يرغب الناس في أن يصبحوا رواد أعمال؟ ما هي الأنواع المختلفة لرواد الأعمال؟
2. ما هي الخصائص المشتركة بين رواد الأعمال الناجحين؟
3. كيف تساهم المشاريع الصغيرة في اقتصادات الدول؟
4. ما هي الخطوات الأولى التي ينبغي اتخاذها عند البدء في مشروع خاص؟
5. يبين التحديات التي تواجه أصحاب المشاريع الصغيرة أثناء إدارتهم لها؟
6. ما هي مزايا وعيوب امتلاك مشاريع صغيرة؟
7. كيف تساهم حاضنات ومسرّعات الأعمال في مساعدة رواد الأعمال وأصحاب المشاريع الصغيرة؟
8. ما هو المقصود بريادة الأعمال الاجتماعية؟

## استكشاف المهن الإدارية

### ناتالي تيسلر صاحبة منتج Spa Space

كانت ناتالي تيسلر وما زالت تتمتع بروح المبادرة، وقد بدأت بعد تخرجها من كلية الحقوق في جامعة نيويورك العمل بوظيفة محامي ضرائب لشركة كبيرة في شيكاغو، ولكنها سرعان ما أدركت أن هذا الأمر لا يُشعرها بالرضا عن الذات، كما أنها كانت تشعر بعدم الرغبة في ممارسة مهنة المحاماة أو العمل لحساب شخص آخر، وقد عبّرت تيسلر عن ذلك بقولها: "كنتُ أرغب في أن أستيقظ وأنا متحمّسة ونشيطة"، ولكنها لم تدرك أن الوقت قد حان لتحقيق ذلك إلا عندما كانت تتناول طعام العشاء في إحدى الليالي مع صديقتها التي كانت قد بدأت مؤخرًا بالعمل في مجال الكتابة. لقد وصفت تيسلر ما شعرت به في تلك الليلة بقولها: "كنتُ أستمع إلى حديث صديقتي عن مدى حبها لعملها. كنتُ أرغب في أن يكون لدي مثل شغفها وحماسها. كنتُ أرغب في شيء يشدُّ اهتمامي ويثير حماسي طوال اليوم، ولم يكن عملي محاميةً الشيء الذي أرغبه."

بدأت تيسلر في البحث عن ذلك "الشيء". لقد كان لديها شغف كبير وموهبة مرتبطة بالضيافة والترفيه عن الآخرين وتقديم العروض. وقد وجدت أن مجال المنتجات الصحية يتواءم مع شغفها وموهبتها ولاحت في ذهنها فكرة إنشاء مشروع "Spa Space".

تقول تيسلر ضاحكةً: "يظنُّ الناس أن امتلاكي لمنتج صحي يجعلني قادرة على أن أعيش نمط الحياة الرائع الذي أصبو إليه. إنَّ امتلاك منتج صحي والذهاب إلى أحدها أمران مختلفان تمامًا، إذ دائمًا ما تكون أظافري مكسورة نتيجة لإصلاحي للمعدات، وعادةً ما أعاني ألمًا في الظهر بسبب جلوسي أمام جهاز الحاسوب لكي أحرِّد الميزانية أو الأنشطة التسويقية التالية". تعدُّ تيسلر رائدة أعمال بحق، إذ تتّصف بروح المبادرة والدافع القوي لتحويل رؤيتها إلى حقيقة.

أرادت تيسلر إنشاء منتج صحي يركّز على شيء جديد، ألا وهو توفير بيئة مريحة وممتعة تهتمُّ بتلبية احتياجات الأفراد إلى جانب عدم إهمال التقنيات الطبية الخاصة بالعناية بالبشرة بالطريقة الملائمة. تقول تيسلر: "لقد كان والدي متخصصًا في معالجة الأمراض الجلدية، لذلك ناقشنا معًا أهمية أن يكون هذا المنتج أكثر من مجرد منتج صحي يقدّم علاجًا طيب الرائحة، وذلك من خلال الاهتمام بعدم إلحاق أي ضرر للبشرة، وارتأينا أنه من المهم أن تكون تجربة العلاج مفيدة لبشرة الزبائن كما هي مفيدة لحالتهم النفسيّة". لتحقيق ذلك، يوفّر منتج (Spa Space) مجلس استشاري طبي يساهم في اختيار المنتجات وابتكار العلاجات الملائمة وتدريب الموظفين.

بعد أن حدّدت تيسلر رؤيتها وخطتها، ركّزت اهتمامها على تحويلها إلى حقيقة. لقد افتتح منتج (Spa Space) في عام 2001 وقد حصل على قدر كبير من التقدير على الصعيد الوطني بسبب الخدمة المتميّزة والعلاجات والمنتجات المبتكرة التي يقدّمها، بالإضافة إلى أسلوبه الجديد في جذب كلِّ من الرجال والنساء. لكن لم تسر أمور المنتج دائمًا كما هو مرغوب، إذ كان على تيسلر التعامل مع عدة عقبات منها: أحداث 11 سبتمبر بعد ثلاثة أشهر فقط من الافتتاح الكبير للمنتج، وما تبع ذلك من كساد كبير واضطرابات في الاقتصاد العام. لقد تعلّمت تيسلر أن تعدّل من استراتيجيتها من خلال تنقيح السوق الذي تستهدفه والخدمات التي يوفّرها المنتج،

وهذه المرونة لم تساهم في صمود المنتج ونجاحه في تجاوز الفترات الاقتصادية الصعبة فحسب؛ بل ساهمت أيضًا في ازدهاره ونموه إلى أن أصبح -بعد مرور 17 عامًا من نشأته- أفضل منتج صحي في شيكاغو وفق ما تبينه الصحافة.

سَلِّمَت تيسلر مؤخرًا زمام منتج (Spa Space) إلى إيلانا ألبيركو، وتعدُّ ألبيركو رائدة أعمال أخرى ومؤسسة لشركة (Innovative Spa Management) التي أُدرجت مرتين ضمن قائمة أسرع الشركات نموًا في مجلة (Inc). عندما تقابلت ألبيركو مع ناتالي تيسلر وتعرّفت على رؤيتها وطموحها، أُعجبت بمشروع (Spa Space) وقرّرت أن تستثمر فيه، وتصف ذلك بقولها: "ما زالت رؤية ناتالي تنشر صداها وتأثيرها الإيجابي، وقد ألهمني ذلك إلى أن أدمج رؤيتها لكي تكون في الصدارة في المستقبل".

كما هو حال العديد من الأشخاص الذين يرغبون في دخول عالم ريادة الأعمال، فقد كان لدى ناتالي تيسلر رؤية وقد سعت إلى تحقيقها بعزم وثبات، وهي مجرد واحدة من آلاف رواد الأعمال ذوي الأعمار والخبرات المختلفة. تجدر الإشارة إلى أنه حتى الأطفال -أيضًا- قد أصبحوا ينشئون مشروعات وشركات ذات تقنيات عالية، كما أنّ خريجي الجامعات أصبحوا ينأون عن الوظائف التقليدية ويفضّلون البدء بمشاريع خاصة بهم. إنّ الموظفين الذين فُصلوا من عملهم لتقليل نفقات الشركات، والمسؤولين التنفيذيين الذين ما زالوا في منتصف مشوارهم المهني، والمتقاعدين الذين كانوا يعملون لصالح شركات الغير طوال حياتهم، جميع هؤلاء أصبحوا يتجهون إلى إنشاء الشركات التي طالما رغبوا بامتلاكها وإدارتها.

تُسهّم الشركات التي بدأها رواد الأعمال وأصحاب المشاريع الصغيرة إسهامًا بارزًا في اقتصادات الدول، إذ إنّ لها دورًا رائدًا في التغييرات التكنولوجية وفي تطوير سلع وتقديم خدمات جديدة. لتوضيح مدى أهمية ريادة الأعمال، فإننا سنورد في هذا الفصل بعض الأمثلة والإحصائيات المتعلقة بالولايات المتحدة الأمريكية. يبيّن الجدول التالي دور الشركات والمشاريع الصغيرة في اقتصاد الولايات المتحدة.

الجدول 18: الأثر الاقتصادي للشركات الصغيرة (المصدر: مؤسسة SBA الأمريكية، <https://www.sba.gov>)

### معظم الشركات في الولايات المتحدة صغيرة

- 80% من الشركات البالغ عددها حوالي 29.7 مليون شركة ليس لديها موظفين (الشركات يديرها أفراد أو مجموعات صغيرة من الشركاء مثل الأزواج).
- تبلغ نسبة الشركات التي لديها أقل من 20 موظف 89% من إجمالي الشركات التي يعمل بها موظفون البالغ عددها حوالي 5.8 مليون شركة.
- 99.6% من جميع الشركات يعمل لديها (0-99) موظفًا، و98% منها يعمل لديها (0-20) موظفًا.
- 5.8 مليون شركة تقريبًا لديها أقل من 500 موظف.
- حوالي 19,000 شركة فقط في الولايات المتحدة لديها أكثر من 500 موظف.
- تدفع الشركات التي يعمل لديها أقل من 50 موظف أكثر من 20% من الأجور في أمريكا.
- تدفع الشركات التي يعمل لديها أقل من 500 موظف أكثر من 41% من الأجور في أمريكا.

- يعمل 32.5 مليون شخص في شركات تضم أقل من 50 موظف (هناك موظف من بين كل 4 موظفين في الولايات المتحدة يعمل في شركة يقل عدد موظفيها عن 50 موظف).
- لا تتضمن إحصاءات التوظيف الأجور التي يحصل عليها عشرات الملايين من مالكي هذه الشركات.

قد تكون أحد ملايين الأشخاص الذين يفكرون في الانضمام إلى صفوف رواد الأعمال. سيساعدك هذا الفصل على معرفة الأسباب التي تجعل ريادة الأعمال أحد أهم الأنشطة التجارية، وسيزودك بالمعلومات والأدوات التي تحتاجها لتحديد ما إذا كان امتلاك شركة خاصة بك هو المسار المهني المناسب لك. ستتعرف أيضًا على خصائص رواد الأعمال الناجحين وأهمية المشاريع الصغيرة للاقتصاد، كما ستتعرف أيضًا على مجموعة من الإرشادات المتعلقة بإنشاء المشاريع الصغيرة وإدارتها وعلى مميزات وعيوب امتلاك مشاريع صغيرة. بالإضافة إلى ذلك، سيتناول هذا الفصل دور حاضنات ومسرعات الأعمال في مساعدة الأشخاص الراغبين في الانطلاق في عالم ريادة الأعمال، وسنوضح في النهاية المقصود بريادة الأعمال الاجتماعية التي أصبحت من التوجّهات السائدة في عصرنا الحالي.

## 7.2 ريادة الأعمال

### لماذا يرغب الناس في أن يصبحوا رواد أعمال؟ ما هي الأنواع المختلفة لرواد الأعمال؟

كان لدى الأخوين فرناندو وسانتياغو أغوير ميولاً ريادية منذ سن مبكرة، إذ كانا -وهما يبلغان من العمر 8 و 9 سنوات على التوالي- يبيعان الفراولة والفجل بالقرب من منزل والديهما في مدينة ماريه ديل بلاتا التي تقع على ساحل المحيط الأطلسي في الأرجنتين. كان الأخوان يقدمان خدمة إصلاح ألواح التزلج على الماء من مرآبهما عندما كانا يبلغان 11 و 12 عامًا، وقد افتتحا أول متجر متخصص في بيع معدّات ركوب الأمواج في الأرجنتين وهما في سن المراهقة، وقد قادهما ذلك إلى التوصل إلى فكرة مشروعهما الريادي الباهر.

لقد شعر فرناندو وسانتياغو ذوا الأقدام المسطحة بأنّ المشي على الرمال الساخنة باستخدام الزحافات (flip-flops) أمر غير مريح، لذلك أنفقا في عام 1984 مدّخراتهما التي كانت تبلغ 4000 دولارًا من أجل إنشاء خط إنتاجهما الخاص لتصنيع صنادل للشاطئ. يوفّر متجرهما الذي يُسمّى (Reef) في الوقت الحالي صنادل وأحذية للنساء والرجال والأطفال إلى جانب ملابس للرجال، وقد أصبحت هذه الصنادل من أشهر الأحذية في العالم، وتوجد تقريبًا على رفوف جميع المتاجر التي تبيع معدّات ركوب الأمواج في الولايات المتحدة.<sup>(1)</sup>

لقد أشارت كريستي جلاس لوي -التي تتأكّد من جودة الملابس الخاصة بركوب الأمواج لصالح شركة (USBX Advisory Services LLC)- إلى أنّ "متجر Reef قد بنى علامته التجارية من الصفر ويمتلك في الوقت الحالي الحصة الأكبر في السوق".

لقد باع الأخوان فرناندو وسانتياغو -الذان يعيشان حاليًا في ولاية كاليفورنيا على بعد مربعين سكنيين من بعضهما- متجر Reef لشركة (VF) مقابل أكثر من 100 مليون دولار في عام 2005، وقد قال فرناندو بعد بيع

المتجر: "أخيرًا شعرنا بحريتنا"، وأضاف سانتياغو: "لقد قاينا المال بالوقت". لا يزال فرناندو يتعامل مع منظمات ركوب الأمواج، ويمثّل رئيس الاتحاد الدولي للركمجة (ركوب الأمواج) وأصبح يُعرف باسم "سفير الموجة" بسبب جهوده التي بذلها في جعل جميع أعضاء اللجنة الأولمبية الدولية البالغ عددهم 90 عضوًا يَصوّتون بالإجماع لصالح إدراج رياضة ركوب الأمواج ضمن الألعاب الأولمبية لعام 2020.<sup>(2)</sup> كما حصل فرناندو أيضًا على لقب (Waterman of the Year) مرتين خلال 24 عامًا.<sup>(3)</sup> أمّا بالنسبة لسانتياغو، فإنّه يجمع الأموال لصالح المؤسسة غير الربحية المفضّلة لديه والتي تُدعى (SurfAid). إنّ الأخوين يستمتعان بتقديم الخدمات والمساعدات للمجال الذي قدّم لهما خدمة كبيرة وكان سببًا في نجاحهما.

## امتلاك الروح الرياضية

### رائد أعمال صغير يحقّق حلمه..

يمثّل جاك بونو (Jack Bonneau) نموذجًا لرائد الأعمال المثالي، إذ تمكّن خلال السنوات الثلاث التي افتتح فيها مجال الأعمال التجارية من توسيع خط إنتاجه وافتتاح فروع في عدة أماكن وإقامة شراكات استراتيجية، كما حصل على دعم من العديد من العلامات التجارية الوطنية. لقد ساهمت العديد من وسائل الإعلام -مثل صحيفة نيويورك تايمز وصحيفة دنفر بوست وبرنامج "توداي شو" وبرنامج "صباح الخير يا أمريكا"- في ذبوع صيته، وقد شارك قصة نجاحه في مجال الأعمال التجارية على عدة منصات، إذ أُتيح له الحديث عن تجربته من خلال مُسرّعة الأعمال (TechStars) ومهرجان "Aspen Ideas Festival". ألقى جاك أيضًا الخطاب الختامي في أحد مؤتمرات (STEM)، وشارك في برنامج "شارك تانك". إنّ جاك بونو ذكي وذو شخصية جذّابة ومتحدّث رائع، كما أنّه مثابر في عمله. يبلغ جاك في الوقت الحالي 11 عامًا فقط، وذلك يجعله محبّبًا لدى الناس أيضًا.

جاءت فكرة العمل الخاص بجاك من رغبته في امتلاك إحدى الألعاب كغيره من الأطفال، لذلك طلب من والده -ستيف بونو- أن يُحضر له لعبة (LEGO Star Wars Death Star). كانت المشكلة التي واجهت جاك هي أنّ ثمن هذه اللعبة 400 دولار، وقد أخبره والده بأنّه لن يحصل عليها إلّا إذا دفع ثمنها بنفسه. لقد قاد ذلك جاك إلى القيام بما يفعله الكثير من الأطفال من أجل كسب بعض المال، إذ افتتح كُشكًا لبيع عصير الليمون، ولكنّه سرعان ما أدرك أنّ هذا لن يساعده على تحقيق حلمه، لذلك قرّر بعد استشارة والده والاستعانة به أن يفتح كُشكًا لبيع عصير الليمون في أحد الأسواق المحلية الخاصة بالمزارعين، وقد عبّر جاك عن الإقبال الكبير الذي حظي به بقوله: "كان هناك الكثير من الناس الذين يرغبون في شراء عصير الليمون الرائع من طفل يبلغ من العمر ثماني سنوات". لقد تمكّن جاك خلال فترة قصيرة جدًّا من كسب ما يكفي لشراء اللعبة التي كان يرغب في الحصول عليها، كما بيّن ذلك بقوله: "بلغت إيرادات مبيعاتي حوالي 2000 دولار، وكان إجمالي ما ربحته 900 دولار".

لقد أدرك جاك أمرًا مهمًّا وهو أنّ الأشخاص الكبار يحبّون الشراء من الأطفال الطريفيين، لذلك فكّر في إمكانية كسب المزيد من المال من خلال فتح المزيد من الفروع في أماكن أخرى. وضع جاك خطة للتوسّع تتضمّن افتتاح ثلاثة أكشاك جديدة في الربيع التالي، ولكنّه أدرك أنه سيحتاج إلى المزيد من رأس المال العامل، لذلك سعى للحصول على قرض بقيمة 5000 دولار من بنك (Young Americans Bank) الموجود في مدينة دنفر في

ولاية كولورادو الأمريكية والمتخصّص في تقديم قروض للأطفال. لقد استطاع جاك جني 25,000 دولار في عام 2015.

قرّر جاك في العام التالي توسيع نطاق أعماله، لذلك حصل على قرض آخر بقيمة 12,000 دولار، وافتتح المزيد من الأكشاك في العديد من الأماكن الأخرى، ومن ضمنها مراكز التسوق خلال موسم العطلات، وباع فيها عصير التفاح والشوكولاتة الساخنة بدلاً من عصير الليمون. أضاف جاك أيضًا مساحات خاصّة وأنّاح لغيره من الأطفال الرياديين العمل وبيع منتجاتهم فيها، وقد كان من أوائل الأطفال الذين أقام شراكةً معهم الأخوات ليلي وكُلوي وصوفي وارين، صاحبات شركة (Sweet Bee Sisters) المتخصّصة في بيع مرطّبات الشفاه. عمل جاك أيضًا مع 18 طفل رياضي آخر كانوا يبيعون مجموعة متنوعة من المنتجات، مثل: أطعمة عضوية مخصّصة للكلاب وأوشحة وعصابات الرأس.

لقد نجحت إستراتيجية جاك، وبلغت إيرادات أعماله أكثر من 100,000 دولار في العام الماضي، وقد أصبح في هذا العام المتحدّث الرسمي باسم منتج (Santa Cruz Organic Lemonade)، كما يطمح في الوقت الحالي إلى التوسّع في مدن أخرى، مثل ديترويت ونيو أورليانز. على الرغم من أن جاك يبلغ من العمر 11 عامًا فقط، إلّا أنّه قد أصبح ملّمًا بالشؤون المالية وخدمة العملاء والتسويق والمبيعات والمهارات الاجتماعية وغيرها من الممارسات التجارية السليمة؛ إنّه يمتلك جميع خصائص رواد الأعمال الناجحين.

### أسئلة للمناقشة:

1. من وجهة نظرك، ما الذي مكّن جاك بونو من إنشاء عمل تجاري والنجاح في تطويره وهو في هذه السن المبكرة؟
2. ما هي الخصائص والقيم الشخصية التي ينبغي على جاك امتلاكها حتى يستطيع الاستمرار في إدارة أعماله إلى جانب الالتزام بالذهاب إلى المدرسة بدوام كامل؟

تحظى الولايات المتحدة بعدد كبير من رواد الأعمال - مثل الأخوين فرناندو وسانتياغو أغوير- الذين يرغبون في بدء مشاريع وشركات صغيرة. ووفقًا لدراسة أجرتها مؤسسة SBA الأمريكية، فإنّ ثلثي طلاب الجامعات يعتزمون الانطلاق في مجال ريادة الأعمال في مرحلة ما من مسيرتهم المهنية، ويطمحون بأن يصبحوا من كبار رواد الأعمال، مثل بيل غيتس وجيف بيزوس. لكن ينبغي على كل من يرغب في أن يصبح رائد أعمال التفكير جيّدًا في عدة أمور قبل أن يبذل أي جهد أو وقت أو مال. يقدّم الجدول التالي بعض الإرشادات للراغبين في دخول عالم ريادة الأعمال.

الجدول 19: هل أنت مستعد لكي تكون رائد أعمال؟

### هل أنت مستعدٌ لكي تكون رائد أعمال؟

فيما يلي بعض الأسئلة التي ينبغي أن يطرحها رواد الأعمال على أنفسهم:

1. ما الشيء الجديد الذي تقدّمه فكرتك؟ هل تحلّ مشكلة أو حاجة غير ملبّاة؟
2. هل يوجد هناك منتجات أو خدمات مماثلة؟ إذا كان الأمر كذلك، فما الذي يجعل منتجك أو خدمتك أفضل من غيرها؟
3. ما هي الأسواق التي تستهدفها؟ كم عدد الأشخاص الذين سيستخدمون منتجك أو خدمتك؟
4. هل تحدّثت مع الزبائن المحتملين لكي تعرف آراءهم؟ هل سيشترون منتجك أو خدمتك؟
5. ماذا بشأن تكاليف الإنتاج وأسعار السوق؟ هل بيع المنتج أو الخدمة بأسعار السوق سيغطّي تكاليف الإنتاج ويحقّق ربحاً؟
6. هل يمكن حماية الفكرة؟ هل هناك ملكية فكرية ملائمة؟
7. هل الفكرة المبتكرة ذات أهمية وفائدة كبيرة؟
8. هل من السهل إيصال فكرتك المبتكرة للآخرين؟
9. كيف يمكن أن يتطوّر هذا المنتج عبر الزمن؟ هل سيكون من الممكن توسيع خطوط إنتاجه؟ هل يمكن إجراء تطويرات أو تحسينات عليه في المستقبل؟
10. من أين يمكن شراء هذا المنتج أو الخدمة؟
11. ما الطرق التي ستستخدمها لتسويق المنتج أو الخدمة؟ ما هي تكاليف البيع أو التسويق؟
12. ما هي التحديات التي ينطوي عليها تطوير هذا المنتج أو الخدمة؟

### المصادر:

- Jess Ekstrom, "5 Questions to Ask Yourself Before You Start a Business," Entrepreneur, <https://www.entrepreneur.com>, accessed February 1, 2018
- "Resources", <http://www.marketsmarter.com> , accessed February 1, 2018
- Monique Reece, Real-Time Marketing for Business Growth: How to Use Social Media, Measure Marketing, and Create a Culture of Execution (Upper Saddle River, NJ: FT Press/Pearson, 2010)
- Mike Collins, "Before You Start-Innovator's Inventory", The Wall Street Journal, May 9, 2005, p. R4

الرغبة في أن يكون الفرد رئيس نفسه هي رغبة موجودة لدى جميع فئات الناس بغض النظر عن العمر أو الجنس أو العرق. تُبيّن نتائج دراسة استقصائية حديثة أجراها مكتب إحصاء السكان الأمريكي تزايد معدّل امتلاك الأفراد المنتمين إلى الأقليات والنساء لأعمال تجارية خاصّة بهم، ويوضّح الجدول التالي بيانات إحصائية عن الخصائص الديموغرافية المتعلقة بالشركات المملوكة للأقليات.

الجدول 20: إحصائيات عن الشركات المملوكة للأقليات في الولايات المتحدة

### إحصائيات عن الشركات المملوكة للأقليات في الولايات المتحدة

- تضاعف عدد الشركات التي يمتلكها الأمريكيون ذوو الأصول اللاتينية حوالي ثلاثة أضعاف بين عامي 1997 و 2012 (3.3 مليون شركة) و (3.3 مليون شركة).
- زادت نسبة الشركات الأمريكية التي يعمل لديها (1-50) موظفًا والتي يمتلكها أمريكيون من أصول أفريقية بمقدار 50% بين عامي 1996 و 2015.
- تمتلك الأقليات حوالي مليون شركة يعمل بها موظفون: 53% يمتلكها أمريكيون ذوو أصول آسيوية، و 11% يمتلكها أمريكيون من أصول أفريقية، وثلث هذه الشركات تقريبًا يمتلكها أمريكيون ذوو أصول لاتينية.
- 19% من جميع الشركات الأمريكية التي يعمل بها موظفون تمتلكها النساء.

#### المصادر:

- Robert Bernstein, "Hispanic-Owned Businesses on the Upswing," International Trade Management Division, U.S. Census, <https://www.census.gov>, December 1, 2016
- The Kauffman Index of Main Street Entrepreneurship, <https://www.kauffman.org>, November 2016

لماذا لا تزال ريادة الأعمال جزءًا أساسيًا من نظام الأعمال التجارية في بعض الدول الكبرى مثل الولايات المتحدة الأمريكية لسنوات عديدة؟ يرجع السبب إلى أن الاقتصاد العالمي في عصرنا الحالي يكافئ الشركات المبتكرة والمرنة التي يمكنها الاستجابة بسرعة للتغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال. يؤسس هذه الشركات رواد الأعمال الذين يُعدّون أشخاصًا ذوي رؤية ودافعية وإبداع والمستعدّون لتحمل مخاطر بدء المشاريع التجارية وإدارتها من أجل تحقيق الأرباح.

## 7.2.1 هل هناك أوجه اختلاف بين رواد الأعمال وأصحاب المشاريع الصغيرة؟

غالبًا ما يُستخدم مصطلح رائد الأعمال على أنه مفهوم واسع يتضمّن معظم أصحاب المشاريع الصغيرة. من الواضح أنّ الفئتان تشتركان في بعض الخصائص، كما أنّ هناك تشابهًا كبيرًا في بعض الأسباب التي تدفع الأشخاص إلى أن يصبحوا رواد أعمال أو أصحاب مشاريع صغيرة. على الرغم من ذلك، فإنّ هناك أوجه اختلاف بين ريادة الأعمال وإدارة المشاريع الصغيرة، إذ تنطوي ريادة الأعمال على خوض مجازفة تقتضي إنشاء أعمال تجارية جديدة وغير مألوفة، أو إحداث تغييرات كبيرة على حجم ومسارات الأعمال التجارية الموجودة. عادةً ما يكون رواد الأعمال أشخاصًا مبدعين ينشؤون الشركات بهدف تنفيذ أفكارهم المرتبطة بمنتج أو خدمة جديدة، وهم أصحاب رؤية بعيدة المدى وقادرون على تحديد التوجّهات المستقبلية.

قد يكون رواد الأعمال أصحاب مشاريع صغيرة، ولكن ليس جميع أصحاب المشاريع الصغيرة رواد أعمال. إنّ أصحاب المشاريع الصغيرة هم مديرون أو أشخاص ذوو خبرة تقنية أنشؤوا مشاريعًا جديدة أو اشتروا مشاريعًا موجودة وقرروا إبقاء حجم الشركة صغيرًا. على سبيل المثال، يُعدُّ مالك المكتبة المحلية الخاصّة صاحب شركة

صغيرة، ولكن جيف بيزوس -مؤسس شركة أمازون- الذي يبيع الكتب أيضًا يُعدُّ رائد أعمال، إذ طوّر نموذجًا جديدًا وهو بيع الكتب عبر شبكة الإنترنت، والذي أحدث ثورة في عالم بيع الكتب، ثمَّ أحدث ثورة في مجال البيع بالتجزئة عمومًا. يحاول رواد الأعمال غالبًا تغيير الوضع الراهن، وعادةً ما تكون رؤيتهم بعيدة المدى مقارنة بأصحاب المشاريع الصغيرة.

## 7.2.2 أنواع رواد الأعمال

ينقسم رواد الأعمال إلى عدة فئات وهي: رواد الأعمال التقليديون، رواد الأعمال ذوو المشاريع المتعددة، ورواد الأعمال الداخليون.

### 1. رواد الأعمال التقليديون

إنَّ رواد الأعمال التقليديين (Classic Entrepreneurs) هم أشخاص لديهم الجرأة على خوض المجازفات، ويؤسسون شركاتهم الخاصة بناءً على أفكار مبتكرة. بعض رواد الأعمال التقليديين هم رواد أعمال يبدوون بمشروع صغير ولا يخططون لزيادة حجم المشروع، وغالبًا ما يكون هدفهم من تأسيس مشروعهم مجرد تحقيق الرضا الذاتي وعيش نمط الحياة المصاحب لذلك، ومن الأمثلة على رواد الأعمال هؤلاء ميهو ايناجي (Miho Inagi)، التي بدأت قصة مشروعها عندما زارت مدينة نيويورك مع إحدى زميلات الدراسة في عام 1998 وأُعجبت بخبز البيغل الذي يُصنع في تلك المدينة، وعبرت عن ذلك بقولها: "شعرتُ أنه ما من شيءٍ أطيب من مذاق خبز البيغل".

لقد دفعها شغفها بخبز البيغل إلى أن تترك وظيفتها كمساعد مكتبي وأن تسعى إلى تحقيق حلمها المتمثل في افتتاح متجر خاص بها لبيع خبز البيغل في طوكيو. على الرغم من أنَّ والديها حاولا إثناءها عن فكرتها وأنَّ هذا النوع من الخبز لم يكن معروفًا في اليابان، إلَّا أنَّ ذلك لم يمنعهما من السعي لتحقيق حلمها. ذهبت ايناجي في رحلات أخرى إلى نيويورك، وحصلت في إحدى هذه الرحلات على تدريب مهني مجاني لمدة ستة أشهر في محل (Ess-a-Bagel)، وكانت تتلقَّى هناك الطلبات وتنظف الصواني وتكنس الأرضيات. كانت فلورنس ويلبون -مالكة المحل- تسمح لها بأن تصنع العجين في عطلات نهاية الأسبوع.

استثمرت ايناجي 20,000 دولار من مدَّخراتها الخاصة واقتضت من والديها 30,000 دولار من أجل تنفيذ مشروعها واستطاعت في أغسطس/آب من عام 2004 افتتاح محلها الصغير الذي أطلقت عليه اسم "Maruichi Bagel". كان عدد الزبائن الذين يتوافدون على متجرها قليلًا خلال أول شهرين من افتتاحه، ولكن حالفها الحظ بعد فترة قصيرة، إذ أصبح هناك إقبالٌ كبيرٌ على شراء خبز البيغل في اليابان، وذلك بعد أن وضع أحد الزبائن تقييمًا إيجابيًا لخبز البيغل المحلي على أحد المواقع الإلكترونية؛ مما أدَّى إلى تدفق الزبائن على أفضل متاجر بيع خبز البيغل في طوكيو. تُقدَّر قيمة ما تكسبه ايناجي بعد خصم النفقات بحوالي 2300 دولار شهريًا، وهي تساوي قيمة المبلغ الذي كانت تحصل عندما كانت تعمل موظفة في شركة. أشارت ايناجي إلى أنَّه لم يكن لديها أي أهداف قبل أن تفتتح المتجر ولكنها تشعر بالرضا في الوقت الحالي.<sup>(4)</sup>

في المقابل ، هناك رواد أعمال يرغبون في أن تنمو مشاريعهم لتصبح شركات كبيرة (growth-oriented entrepreneurs)، وقد تأسست معظم الشركات التكنولوجية المتطورة من قبل هؤلاء. على سبيل المثال، أدرك جيف بيزوس أنّ بإمكانه منافسة بائعي الكتب التقليديين باستخدام الإنترنت، وقد كان يهدف إلى جعل شركته شركة عملاقة، وأطلق عليها اسم "أمازون" الذي يعكس ذلك الهدف، إذ يشير هذا الاسم إلى نهر الأمازون، الذي يعدُّ أكبر نهر في العالم. طبّق بيزوس بعد نجاح شركته في مجال بيع الكتب نموذج البيع بالتجزئة عبر الإنترنت على منتجات أخرى منها: الألعاب والأدوات المنزلية وأدوات البستنة والملابس والموسيقى وغيرها. يسعى بيزوس من خلال شركته مع بائعي التجزئة الآخرين إلى تحويل الرؤية الخاصة بشركة أمازون إلى حقيقة، وتنعكس هذه الرؤية في العبارة التالية: "أن نكون الشركة الأكثر اهتمامًا بالزبائن في العالم وأن نبني مكانًا يستطيع الناس التوجُّه إليه لكي يروا ويكتشفوا كل ما يرغبون في شرائه عبر الإنترنت".<sup>(5)</sup>

### ب. رواد الأعمال ذوو المشاريع المتعددة

رواد الأعمال ذوو المشاريع المتعددة (Multipreneurs) هم رواد أعمال يؤسسون سلسلة من الشركات، ولا يقتصرون على مشروع أو شركة واحدة، وهم يستمتعون بالتحديات التي تواجههم عند تأسيس مشروع جديد وتطويره. في الواقع، لقد صرّح أكثر من نصف الرؤساء التنفيذيين للشركات المدرجة ضمن قائمة (Inc. 500) أنّهم سوف يؤسسون شركة أخرى إذا باعوا شركتهم الحالية. يعدُّ الأخوان جيف وريتش سلون مثالًا جيدًا على رواد الأعمال ذوي المشاريع المتعددة، إذ حوّل هذين الأخوين الكثير من الأفكار الصعبة إلى شركات ناجحة، ونفّذا على مدار أكثر من عشرين عامًا مضت العديد من المشاريع، مثل: ترميم المنازل، وتربية الخيول وتسويقها، واختراع جهاز يمنع تلف بطاريات السيارات، وغيرها. إنّ مشروعهما الأخير عبارة عن شركة متعددة الوسائط تُسمّى (StartupNation)، وهي شركة تساعد الأفراد على تحقيق أحلامهم الريادية، كما أنّهما وضعا نُصب أعينهما الشركة التالية التي يرغبان في تأسيسها.<sup>(6)</sup>



الشكل 52: إيلون ماسك - المؤسس والرئيس التنفيذي لشركة تسلا - مصدر الصورة: ستيف جورفتسون / فليكر

مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC BY 2.0)

يعدُّ إيلون ماسك -المؤسس والرئيس التنفيذي لشركة تسلا- الظاهر في الصورة السابقة المسؤول الرئيسي عن نجاح وانتشار الطاقة الشمسية والسيارات الكهربائية في السنوات العشر الماضية. منذ تأسيسه لشركة تسلا التي أحدثت ثورةً في مجال الطاقة الشمسية وشركة سبيس إكس المتخصصة في استكشاف الفضاء في أوائل القرن الحادي والعشرون، كان له دور رائد في الكثير من الابتكارات وأصبح منافسًا قويًا للشركات التقليدية المتخصصة في السيارات والشحن والطاقة. في أي فئة من فئات رواد الأعمال يمكن أن يندرج إيلون ماسك؟

### ج. رواد الأعمال الداخليون

لا يمتلك بعض رواد الأعمال شركات خاصة بهم ولكنهم يضعون بصماتهم داخل الشركات الكبيرة التي يعملون بها من خلال إبداعهم ورؤيتهم وجرأتهم على خوض المجازفات. يتمتع هؤلاء الموظفون -الذين يُطلق عليهم رواد الأعمال الداخليون (Intrapreneurs)- بحرية تتيح لهم تنمية أفكارهم وتطوير منتجات جديدة، بينما يقدّم لهم أرباب أعمالهم رواتبًا منتظمة ودعمًا ماليًا. إنّ رواد الأعمال الداخليين يتمتّعون بدرجة عالية من الاستقلالية وكأنّهم يديرون شركات صغيرة خاصة بهم داخل المؤسسة الكبيرة، وهم يشبهون رواد الأعمال التقليديين في العديد من السمات الشخصية ولكنّ المجازفات الشخصية التي يخوضونها أقل. يشير المؤلّف جيفورد بينشوت -الذي صاغ مصطلح ريادة الأعمال الداخلية (intrapreneuring) في كتابه الذي يحمل نفس الاسم- إلى أنّ الشركات الكبيرة تقدّم تمويلًا أوليًا لدعم الجهود الريادية بداخلها، وتشمل هذه الشركات إنتل وIBM وتكساس إنسترومنتس (شركة رائدة تدعم ريادة الأعمال الداخلية) وسيلز فورس وزيروكس.

### 7.2.3 ما الأسباب التي تدفعك إلى أن تصبح رائد أعمال؟

تبيّن الأمثلة المذكورة في هذا الفصل أنّ رواد الأعمال قد افتحموا جميع المجالات، ولكن تختلف الأسباب التي تدفعهم إلى تأسيس شركاتهم. إنّ السبب الأكثر شيوعًا الذي أشار إليه الرؤساء التنفيذيون للشركات المدرجة ضمن قائمة Inc 500 (القائمة السنوية لأسرع الشركات نموًا التي تحدّدها مجلة Inc.) هو خوض التحدي المتمثّل في تأسيس مشروع، يليه رغبتهم في التحكم بزمام حياتهم. ومن الأسباب الأخرى الاستقلال المالي والتخلّص من سلبات العمل لصالح شخص آخر، بالإضافة إلى ذلك، ذكرت دراسات استقصائية أخرى دافعين مهمين هما: الشعور بالرضا الذاتي المصاحب للعمل الخاص، وعيش نمط الحياة المرغوب. هل يشعر رواد الأعمال بأنّ تأسيس مشاريعهم الخاصة كان يستحق كل هذا العناء؟ الإجابة هي نعم بكل تأكيد، ويذكر معظمهم أنّهم على استعداد للقيام بذلك مرة أخرى.

#### اختبار مدى الفهم

1. بيّن الأنواع المختلفة لرواد الأعمال.
2. ما هي أوجه الاختلاف بين رواد الأعمال وأصحاب المشاريع الصغيرة؟
3. اذكر بعض الأسباب الرئيسية التي تدفع رواد الأعمال إلى إنشاء مشاريعهم الخاصة.

## 7.3 خصائص رواد الأعمال الناجحين

### ما هي الخصائص المشتركة بين رواد الأعمال الناجحين؟

هل لديك ما يلزم لكي تصبح رائد أعمال؟ إنَّ مجرد امتلاك فكرة رائعة غير كافٍ، إذ يجب على رائد الأعمال أن يكون قادرًا على تأسيس وإدارة الشركة التي تُحوّل فكرته إلى حقيقة، كما ينبغي عليه أن يتمتع بالدافعية والمثابرة والشغف وحب المغامرة، إلى جانب امتلاك قدرة إدارية وتقنية. رواد الأعمال هم وقود الشركة؛ فهم غالبًا ما يعملون لساعاتٍ أطول، ويأخذون إجازاتٍ أقل، ويسعون إلى حل المشكلات التي تواجههم في عملهم أولاً بأول. إنَّ لديهم أيضًا عدة خصائص مشتركة أخرى كما هو موضح في هذا القسم.

### 7.3.1 الشخصية الريادية

أظهرت الدراسات المتعلقة بالشخصية الريادية أنَّ رواد الأعمال يشتركون في سمات أساسية معينة ويتمتع معظمهم بما يلي:

- **الطموح:** هم قادرون على المنافسة ولديهم رغبة شديدة في الإنجاز.
- **الاستقلالية:** هم أفراد مبادرون ويفضّلون أن يكونوا قادةً على أن يكونوا أتباعًا.
- **الثقة بالنفس:** هم يدركون التحديات المصاحبة لتأسيس المشاريع وتشغيلها، وهم حازمون وواثقون من قدرتهم على حل المشكلات.
- **حُبُّ المجازفة:** على الرغم من عدم كرههم لخوض المجازفات، إلا أنَّ معظم رواد الأعمال الناجحين يفصّلون فرص العمل التي تتطلب قدرًا معتدلًا من المجازفة التي تمكّنهم من التحكّم في النتائج بطريقة أفضل، ولا يفصّلون المشاريع التي تنطوي على مجازفات كبيرة، والتي تعتمد على الحظ بدرجة كبيرة.
- **الرؤية بعيدة المدى:** يتميّز رواد الأعمال عن أصحاب المشاريع الصغيرة والمديرين في أنّهم قادرون على تحديد التوجّهات المستقبلية والتصرّف بناءً عليها.
- **الإبداع:** ينبغي أن يكون لدى رواد الأعمال تصاميم إبداعية للمنتجات واستراتيجيات تسويق واضحة وحلول مبتكرة للمشكلات الإدارية حتى يتمكنوا من منافسة الشركات الكبيرة.
- **النشاط:** على الرغم من أنّ تأسيس المشاريع وتشغيلها يستغرق ساعات طويلة، إلا أنَّ بعض رواد الأعمال يؤسّسون شركاتهم وهم لا يزالون يعملون بدوام كامل في وظيفة أخرى.
- **الشغف:** يحبُّ رواد الأعمال أعمالهم، ويبدو ذلك واضحًا في قصة نجاح ميهو ايناجي التي افتتحت متجرًا لبيع خبز البيغل في طوكيو على الرغم من العقبات.

- **الالتزام:** إنَّ رُوَاد الأعمال مستعدّون لتقديم تضحيات شخصية في سبيل تحقيق أهدافهم بسبب التزامهم الشديد تجاه شركاتهم.

## الأخلاقيات في الحياة العملية

### الاختيارات الأخلاقية تحوّل شركة عائلية إلى علامة تجارية عالمية

كانت أبولونيا بويلان (Apollonia Poilâne) منذ أن كانت فتاة صغيرة تعيش في باريس تعرف ما تريد فعله عندما تكبر: أن تتولّى إدارة الشركة الخاصة بعائلتها. لكنّها لم تتوقع أن يأتي ذلك اليوم بسرعة، إذ تُوفي والدها - ليونيل بويلان- ووالدها نتيجة تحطّم طائرة مروحية في عام 2002 ممّا جعل فرنسا تفقد الخبّاز الأكثر شهرة فيها، لذلك حلّت أبولونيا محله. لقد كانت تبلغ من العمر 18 عامًا فقط في ذلك الوقت وكانت تُحطّط للالتحاق بجامعة هارفارد في الخريف، ولكنّ اللحظة التي أعدّها والدها لها قد أتت. وقد ذكرت في خطاب الالتحاق بجامعة هارفارد بأنّ "العمل الذي قامت به عدة أجيال من أسرتها مهّد بالاندثار".

استطاعت أبولونيا بفضل التنظيم والإصرار إدارة أحد أفضل المخابز الفرنسية في العالم -والتي يوجد مقرها في باريس- من شقتها في مدينة كامبريدج الأمريكية. كانت تستيقظ عادة قبل ساعتين من بدء المحاضرات الدراسية حرصًا على إتمام جميع المكالمات الهاتفية الخاصة بالعمل. تصف أبولونيا ما تفعله بعد رجوعها من الجامعة بقولها: "بعد انتهاء المحاضرات الدراسية أتحقّق فيما إذا كان هناك أي مهام متعلّقة بالشركة، ثم أودّي واجباتي الدراسية، وقبل أن أذهب للنوم أتصل بمدير الإنتاج في باريس للتحقّق من جودة الخبز".

نظرًا لأنّ مخبز "بويلان" قد حظي بمكانة عالية إلى جانب مجموعة صغيرة جدًا من الخبّازين المرموقين في فرنسا، فقد صمّمت أبولونيا البالغة من العمر 18 عامًا على الاستمرار في تحقيق رضا الزبائن والمحافظة على الجودة والسمعة التي بناها جدها منذ عام 1932. عندما أُصيب جدها بسكتة دماغية في عام 1973، بذل ابنه ليونيل -الذي كان يبلغ من العمر 28 عامًا- أقصى جهده في إدارة المخبز وبنى له العلامة التجارية العالمية المعروفة في وقتنا الحالي. افتتح ليونيل مخبزين آخرين في باريس ومخبز في لندن، كما أصبح يتعامل مع مجموعة كبيرة من بائعي التجزئة والشركات المشهورة على مستوى العالم، إذ يشحن الخبز يوميًا بواسطة (فيديكس) إلى المطاعم الراقية والزبائن الأثرياء في مختلف أنحاء العالم.

ما يميّز منتجات مخابز "بويلان" عن الخبز الذي ينتجه الخبّازون الآخرون في باريس هو استخدام العجين المختمر، وما زال خبز الريف الفرنسي المستدير (miche) المصنوع من هذا العجين من أشهر ما تقدّمه الشركة. يُنقش حرف "P" على الطبقة الخارجية للخبز، ويعود ذلك الفعل إلى الزمان الذي كانت تُستخدم فيه الأفران الشعبية، والتي دفعت الخبازين إلى تمييز أرغفتهم عن غيرها بكتابة حروف عليها، كما يضمن ذلك عدم تشقّق الأرغفة أثناء خبزها. تبيع مخابز "بويلان" في وقتنا الحالي الكرواسون والمعجنات وبعض أنواع الخبز الخاصة أيضًا.

تصف جوليت سارازين -مديرة مخبز بويلان الناجح الذي يُوجد في لندن- أبولونيا بقولها: "إنّ أبولونيا مولعة بعملها حتمًا. إنّها تؤمن بشدة بأهمية الشركة والعمل الذي قام به والدها، وتتطلّع إلى المستقبل، وهذا أمر جيّد".

كان شغف أبولونيا وأخلاقيات العمل التي تؤمن بها يمدّها بالطاقة والدافعية حتى عندما كانت طالبة. كان كل يوم يضع أمامها تحديات ومشكلات جديدة في باريس، وكان ينبغي عليها حلّها والتعامل معها بينما يكون

طلاب جامعة هارفارد الآخرون نائمون، وقد أخبرت أبولونيا أحد المراسلين التابعين لصحيفة (The Harvard Crimson) عندما أراد كتابة قصة عنها: "الساعة أو الساعتان اللتان تقضونها أنتم في التسويق والمماثلة، أقضيها أنا في العمل. لا يتطلّب ذلك الكثير من الجهد بتاتاً، وقد كان حلمي دائماً أن أدير الشركة".

لقد أثمر تفاني أبولونيا التي تحمّلت مسؤولية العديد من القرارات المهمة والاستراتيجيات والأهداف المتعلقة بالعمل، والتي وصفت نفسها بأنّها "قبطان السفينة" الذي يحدّد التوجّه العام للشركة. تبلغ قيمة شركة "بويلان" في وقتنا الحالي 18 مليون دولار ويعمل فيها 160 شخصاً، كما تدير الشركة ثلاثة مطاعم تُدعى "Cuisine de Bar" موجودة في باريس ولندن، وتقدّم الوجبات الاعتيادية، مثل الحساء والسلطات وخبز التارتين. تشحن الشركة أكثر من 200,000 رغيف سنوياً لزبائنها في 20 دولة منها: الولايات المتحدة واليابان والمملكة العربية السعودية. تقول أبولونيا: "يعرف المزيد من الناس أنّ سر جودة الخبز هي جهود والدي الذي قضى السنوات في تفحصها، لذلك أنا مسرورة بذلك".

### أسئلة للمناقشة:

1. إلى أي نوع من أنواع رواد الأعمال تنتمي أبولونيا بويلان؟
2. ما هي الأخلاق الشخصية التي دفعت أبولونيا إلى أن تقرّر تولي إدارة الشركة الخاصة بعائلتها؟

يحمل معظم رواد الأعمال العديد من الخصائص التي ذكرناها سابقاً. على سبيل المثال، أحبّت سارة ليفي - البالغة من العمر 23 عاماً- وظيفتها طاهيةً للمعجنات في مطعم، ولكنها لم تُعجب بالأجور المنخفضة والضغط الكبيرة وساعات الدوام الطويلة المصاحبة للعمل في المطابخ التجارية، لذلك أنشأت واحداً جديداً -في منزل والديها- وأطلقت مشروع "Sarah's Pastries and Candies"، وتستعين بموظفين يعملون بدوام جزئي من أجل تلبية طلبات الزبائن من المعجنات والحلوى، بينما تشغّل أصوات الموسيقى الهادئة في الخلفية.

أمّا كونور ماكدونو الذي تخرّج من جامعة كورنيل الأمريكية، فقد أسس شركته الخاصة المتخصصة في تصميم مواقع الويب والتي تُدعى "OffThePathMedia" بعد أن أُصيب بخيبة أمل بسبب جمود وظيفته، وقد وصف ذلك بقوله: "لم أجد فيها مُتنفّساً كافياً". أمّا أنا سانشيز التي تعمل في مجال التصميم الجرافيكي قد وصفت تجربتها في العمل بقولها: "إنّ العمل الحر يبقيني نشيطة. إنّه يدفعني إلى أداء أعماله على النحو الأفضل لأنّني أعلم بأنّ حصولي على العمل التالي يعتمد على أدائي".<sup>(7)</sup>

لا يُعدُّ أشتون كوتشر -الظاهر في الصورة التالية- مجرد ممثل مشهور ووسيم ومؤثّر فحسب؛ بل هو أيضاً رائد أعمال ومستثمر نشط في الشركات الناشئة القائمة على التكنولوجيا مثل Airbnb، وSkype، وFoursquare، وهو صاحب ثروة تُقدّر بـ 200 مليون دولار. ما هي السمات الشخصية المشتركة بين رواد الأعمال الناجحين من أمثال كوتشر؟



الشكل 53: الممثل أشتون كوتشر - مصدر الصورة: حساب TechCrunch / فليكر

مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC BY 2.0)

### 7.3.2 القدرة الإدارية والمعرفة التقنية

لا يكفي أن يمتلك الفرد جميع خصائص رواد الأعمال لكي يدير شركة ناجحة؛ بل ينبغي أن يمتلك أيضًا مهارات العمل الضرورية، إذ يحتاج رواد الأعمال إلى المعرفة التقنية التي تمكّنهم من تنفيذ أفكارهم، كما يحتاجون إلى القدرة الإدارية اللازمة لتأسيس شركة ووضع استراتيجيات التشغيل والحصول على تمويل والإشراف على الأنشطة اليومية. على سبيل المثال، قال جيم كرين -الذي أسس شركة "Eagle Global Logistics" وحوّلها من من شركة ناشئة إلى شركة بقيمة 250 مليون دولار- في إحدى اجتماعاته: "لم يسبق لي إدارة شركة تبلغ قيمتها 250 مليون دولار، لذلك يتعيّن عليكم يا رفاق البدء في إدارة هذا العمل"<sup>(8)</sup>.

تُعدُّ مهارات التواصل والتفاعل مع الآخرين مهمةً أيضًا من أجل التعامل مع الموظفين والزبائن وشركاء العمل الآخرين، مثل المصرفيين والمحاسبين والمحامين. سوف نبين لاحقًا في هذا الفصل بأن رواد الأعمال يؤمنون بأنهم قادرون على تعلّم هذه المهارات المطلوبة بشدة. على سبيل المثال، استثمر جيم شتاينر 400 دولار فقط عندما بدأ عمله في إعادة تصنيع خراطيش الحبر وتأسيس متجر "Quality Imaging Products"، إذ دفع 200 دولار لأحد الاستشاريين حتى يتعلّم طريقة العمل و200 دولار لشراء المواد اللازمة لإعادة بناء خراطيش الحبر.

كان شتاينر يُجرى مكالمات المبيعات من الساعة الثامنة صباحًا إلى الظهيرة ويوصل الطلبات إلى الزبائن من الظهيرة إلى الساعة الخامسة مساءً، وكان يتناول وجبة العشاء بسرعة ثمّ يذهب إلى المرآب حيث كان يملأ خراطيش الحبر إلى أن ينتصف الليل، فيذهب لكي يلقي بنفسه على السرير - وأحيانًا يكون مغطىً بسخام الكربون. لم يستمر ذلك الروتين لمجرّد بضعة أشهر حتى يبدأ عمله بالنجاح؛ وكان ذلك هو نمط حياته لمدة 18 شهرًا.<sup>(9)</sup> لكن غالبًا ما يدرك رواد الأعمال بسرعة أنّهم لا يستطيعون فعل كل الأمور بأنفسهم، وغالبًا ما يقرّرون التركيز على الأمور التي يُحسنون القيام بها ويوظّفون أشخاصًا آخرين للقيام ببقية الأمور.

## اختبار مدى الفهم

1. يبيّن السمات الشخصية والمهارات التي يتميّز بها رواد الأعمال الناجحون.
2. ماذا نقصد عندما نقول أنّه ينبغي على رائد الأعمال تطوير عمله وليس مجرد إنجازاه؟

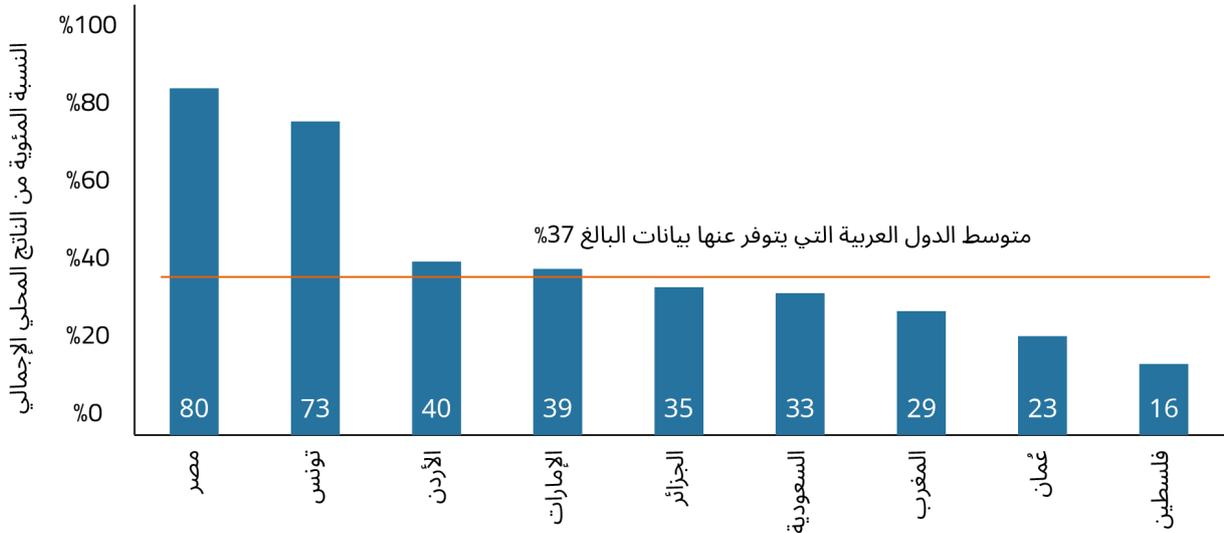
## 7.4 المشاريع الصغيرة والمتوسطة

## كيف تساهم المشاريع الصغيرة في اقتصادات الدول؟

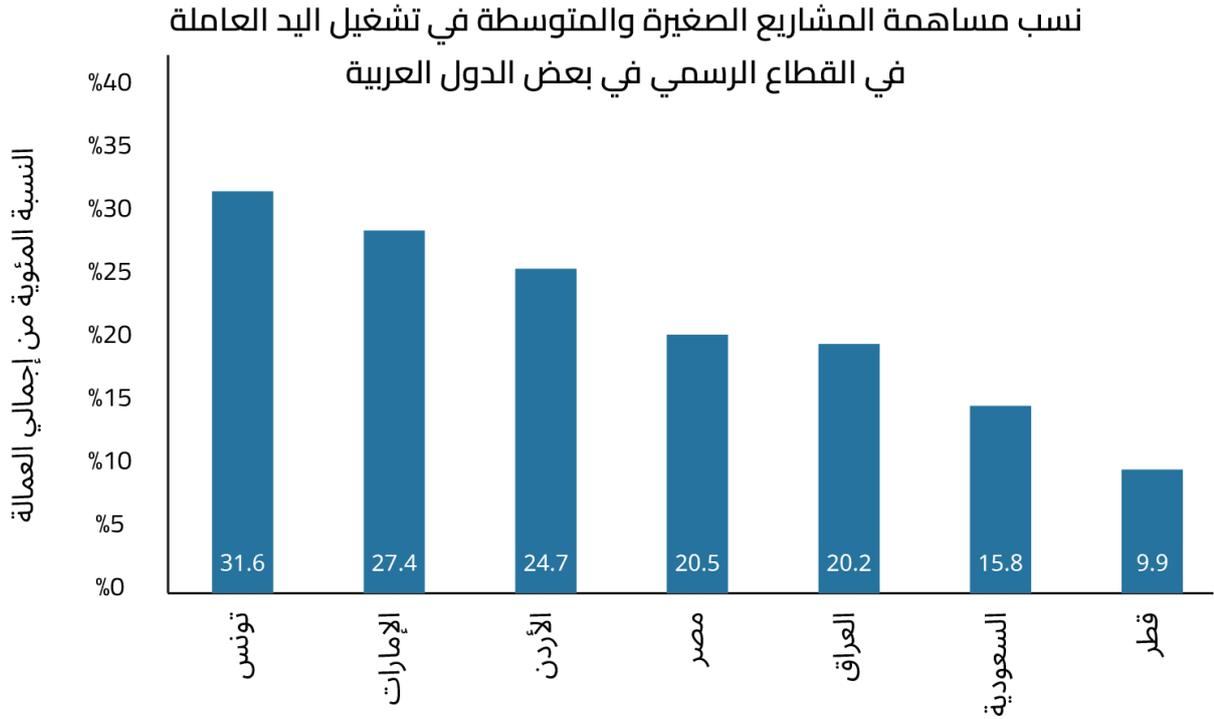
على الرغم من أنّ المشاريع والشركات الكبيرة كانت هي السائدة على مدى عدة عقود ماضية، إلّا أنّ المشاريع والشركات الصغيرة قد عادت لتحتل مرتبة الصدارة خلال السنوات الأخيرة، إذ إنّ عمليات التسريح للموظفين والتي صاحبت حالة الركود الاقتصادي اضطرت العديد من الناس إلى البحث عن عمل في الشركات الصغيرة المتوقّرة بكثرة. إنّ للمشاريع والشركات الصغيرة إسهامات بارزة في اقتصادات العديد من الدول. على سبيل المثال، تساهم الشركات الصغيرة في حوالي نصف الناتج الاقتصادي في الولايات المتحدة الأمريكية، وتوظّف حوالي نصف عدد الأيدي العاملة في القطاع الخاص، وتوفّر للأفراد من مختلف المجالات فرصًا للنجاح.

أما بالنسبة لبعض الدول العربية، فتقدّر مساهمة المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الناتج المحلي الإجمالي بنسب تتراوح بين (16-80)%، في حين تقدّر مساهمة هذه المشاريع في تشغيل الأيدي العاملة في القطاع الرسمي بنسب تتراوح بين (10-32)%، يبيّن الشكلان التاليان النسب المئوية لمساهمة المشاريع الصغيرة والمتوسطة في إجمالي الناتج المحلي والأيدي العاملة في عدة دول عربية.

## نسب مساهمة المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الناتج المحلي الإجمالي



الشكل 54: نسب مساهمة المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الناتج المحلي الإجمالي - المصدر: قاعدة بيانات المنشآت الصغرى والصغيرة والمتوسطة، مؤسسة التمويل الدولية، 2014



الشكل 55: نسب مساهمة المشاريع الصغيرة والمتوسطة في تشغيل اليد العاملة في القطاع الرسمي في بعض الدول العربية المصدر: قاعدة بيانات المنشآت الصغرى والصغيرة والمتوسطة، مؤسسة التمويل الدولية، 2014

#### 7.4.1 ما هي المشاريع الصغيرة؟

يختلف تعريف ومفهوم المشاريع الصغيرة من دولة لأخرى وفقاً لاختلاف إمكانياتها وظروفها الاقتصادية والاجتماعية مثل: نوعية الصناعات الحرفية، والكثافة السكانية، ومدى توفر القوى العاملة، والمستوى العام للأجور والدخل، وغيرها. وعلى الرغم من عدم وجود تعريف للمشاريع الصغيرة تتفق عليه كل الدول، إلا أن هناك اتفاق عام على المعايير التي يمكن على أساسها تحديد الأحجام المختلفة للمشاريع، ومن أكثر هذه المعايير شيوعاً: عدد الموظفين، وحجم الاستثمار، وقيمة المبيعات السنوية.<sup>(10)</sup>

#### 7.4.2 المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية

يبين الجدول التالي المعايير المستخدمة في عدة دول عربية للتمييز بين المشاريع متناهية الصغر والمشاريع الصغيرة والمشاريع المتوسطة.

الجدول 21: تعريف المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالدول العربية - المصدر: صندوق النقد العربي 2017 ، "نتائج استبيان بيئة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية"

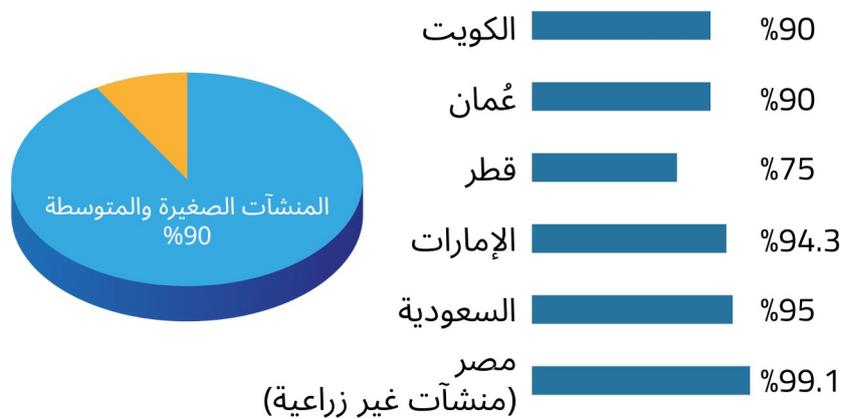
الدولة	المعيار – فئة المشروع	متناهية الصغر	صغيرة	متوسطة
الأردن	عدد العمال	-	5-20	21-100
	المبيعات (مليون دينار)	-	أقل من 1	من 1 إلى 3
الكويت	عدد العمال	-	1-4	5-50
	رأس المال (ألف دينار)	-	لا يزيد عن 250	لا يزيد عن 500
السعودية	عدد العمال	1-5	6-49	50-249
	المبيعات (مليون ريال)	حتى 3	من 3 إلى 40	من 40 إلى 200
الإمارات	عدد العمال	1-5	6-50	51-200
	المبيعات (مليون درهم)	أقل من 2 للتجارة أقل من 3 للخدمات	من 2 إلى 50 للتجارة من 3 إلى 50 للخدمات	من 50 إلى 250 للتجارة والخدمات معًا
فلسطين	عدد العمال	1-4	5-9	10-19
	المبيعات (ألف دولار)	حتى 20	من 20 إلى 200	من 200 إلى 500
مصر	عدد العمال	أقل من 10	أقل من 200	
	المبيعات (مليون جنيه)	أقل من 1	من 1 حتى 50	من 50 إلى 200
البحرين	عدد العمال	1-10	11-50 (حتى 100 للقرارات)	51-250 (حتى 400 للقرارات)
	رأس المال السنوي (دينار)	حتى 100 ألف	أكثر من 100 ألف وحتى مليون	أكثر من مليون وحتى 5 مليون
تونس	عدد العمال	أقل من 6	6-49	50-199
	حجم الاستثمار		كل مؤسسة لا يتجاوز حجم استثمارها 15 مليون دينار آخذًا بالحسبان استثمارات التوسعة	
موريتانيا	عدد العمال	أقل من 10	10 عمال فما فوق	
	رأس المال (مليون أوقية)	-	من 50 إلى 200	
المغرب	المبيعات (مليون درهم)	أقل من 3	من 3 إلى 10	من 10 إلى 175
السودان	عدد العمال	-	من 1 إلى 10	من 50 إلى 50

نلاحظ من الجدول السابق التباين في تعريف المشاريع الصغيرة بين الدول العربية. على سبيل المثال، يعدُّ المشروع صغيراً في الأردن إذا تراوح عدد العاملين فيه بين (5 = 20) عامل أو كان حجم مبيعاته أقل من مليون دينار أردني. في المقابل، يعدُّ المشروع صغيراً في مصر إذا كان عدد العاملين فيه أقل من 200 عامل أو تراوح حجم مبيعاته بين مليون وخمسين مليون جنيه مصري.

## ا. إحصائيات حول المشاريع الصغيرة والمتوسطة في بعض الدول العربية

1. في الجزائر، تبلغ نسبة المشاريع الصغيرة والمتوسطة في القطاع الصناعي حوالي 14% من مجمل المشاريع الصغيرة والمتوسطة، بينما يشكّل قطاع التجارة والخدمات النسبة الأكبر بحوالي 34%، ويليه قطاع الحرف الذي يشكّل ما نسبته 28% من عدد المشاريع الصغيرة والمتوسطة.<sup>(11)</sup>
2. في مصر، تمثّل المشاريع الصغيرة والمتوسطة حوالي 99% من مشاريع القطاع الخاص غير الزراعي.
3. في قطر، تمثّل المشاريع الصغيرة والمتوسطة حوالي 98% من عدد المشاريع، وتبلغ نسبة المشاريع الصغيرة والمتوسطة في القطاع الصناعي 12%، بينما تمثّل نسبة مشاريع القطاع التجاري حوالي 48%، وتمثّل نسبة المشاريع الخدمائية حوالي 22%.
4. في الكويت، تمثّل المشاريع الصغيرة والمتوسطة حوالي 90% من المشاريع الخاصة.
5. في لبنان، تمثّل المشاريع الصغيرة والمتوسطة أكثر من 95% من عدد المشاريع.
6. في الإمارات، تمثّل المشاريع الصغيرة والمتوسطة 94% من المشاريع الاقتصادية.
7. في الأردن، تمثّل المشاريع الصغيرة والمتوسطة 99.3% من مجموع المشاريع.

### الوطن العربي: عدد المنشآت: 19-23 مليون رسمي وغير رسمي



الشكل 56: إحصائيات حول المشاريع الصغيرة والمتوسطة في بعض الدول العربية - المصدر: المعهد العربي للتخطيط في الكويت، "نظم الدعم المؤسسي للمشاريع الصغيرة والمتوسطة"

### 7.4.3 المشاريع الصغيرة في الولايات المتحدة الأمريكية

كم عدد الشركات الصغيرة الموجودة في الولايات المتحدة؟ يتراوح عددها من 5 ملايين إلى أكثر من 22 مليون وفق التقديرات اعتمادًا على المعايير التي تستخدمها الوكالات الحكومية والمجموعات الأخرى لتحديد المشاريع الصغيرة. على سبيل المثال، وضعت وكالة إدارة المشاريع الصغيرة الأمريكية "Small Business Administration" معايير للحجم لتحديد ما إذا كانت المشاريع أو الشركات صغيرة؛ ممّا يؤهلها للاستفادة من البرامج والمزايا الحكومية المخصّصة لصالح "المشاريع الصغيرة". تعتمد معايير الحجم على أنواع النشاط الاقتصادي أو الصناعي-التي تتطابق عمومًا مع نظام التصنيف الصناعي في أمريكا الشمالية.<sup>(12)</sup>

تُعرّف المشاريع الصغيرة بعدة طرق، وتختلف الإحصائيات المرتبطة بالمشاريع الصغيرة وفقًا لمجموعة من المعايير مثل: مدى حداتها، وعدد موظفيها، وإجمالي إيراداتها، وطول الزمن الذي استغرقته منذ بداية عملها، وموقعها الجغرافي، وهل لديها موظفين أم ليس لديها موظفين (يديرها أفراد أم مجموعات صغيرة من الشركاء)، وغيرها. نظرًا لصعوبة التوصل إلى تعريف موحد والحاجة إلى وجود إحصائيات وتقارير متطابقة عن المشاريع الصغيرة، فإنّ العديد من المؤسسات في الوقت الحالي تعمل معًا على توحيد مصادر البيانات الكلية من أجل الحصول على صورة واضحة ودقيقة عن المشاريع الصغيرة في الولايات المتحدة.

تعدُّ مؤسسة إيوينج ماريون كوفمان (Ewing Marion Kauffman Foundation) من أكبر وأفضل المؤسسات الخاصة التي تجري دراسات متعلّقة بنمو النشاط الريادي في الولايات المتحدة الأمريكية، ويتركز اهتمامها على المشاريع التي تشجّع ريادة الأعمال وتدعم التعليم من خلال المنح والأنشطة البحثية. يصدر عن مؤشر كوفمان للنشاط الريادي (Kauffman Index of Entrepreneurship) سلسلة من التقارير السنوية التي تقيس مساهمة الأفراد والشركات في إجمالي الاقتصاد الأمريكي. ما يميّز تقارير كوفمان هو أنّ المؤشرات لا تركز على المدخلات فحسب؛ بل تقدّم بشكل أساسي معلومات عن النتائج الفعلية للنشاط الريادي مثل: نسبة الشركات الجديدة، وكثافة المشاريع (نسبة الشركات الصغيرة مقارنة بعدد السكان) ومعدلات النمو. تتضمن التقارير أيضًا رسومات بيانية شاملة تسهّل فهم البيانات الهائلة من خلال تجزئتها إلى وحدات أصغر.<sup>(13)</sup>

تعتمد بيانات وحسابات مؤشر كوفمان على المسح السكاني Current Population Survey (تختصر إلى CPS)، والذي يعتمد على عينة حجمها أكثر من 900,000، كما تعتمد على إحصائيات Business Dynamics Statistics (BDS) التي يُعدّها مكتب إحصاء السكان الأمريكي حول خمسة ملايين شركة تقريبًا.

اقتحمت المشاريع الصغيرة في العديد من الدول الكبرى، مثل الولايات المتحدة جميع قطاعات العمل تقريبًا، بما في ذلك الخدمات والبيع بالتجزئة والبناء والبيع بالجملة والتصنيع والتمويل والتأمين والزراعة والتعدين والنقل والتخزين. تُعرّف المشاريع الصغيرة القائمة بأنّها الشركات التي بدأت عملها منذ خمس سنوات على الأقل ويتراوح عدد موظفيها بين موظف واحد كحد أدنى و49 موظفًا كحد أقصى. يبيّن الجدول التالي النسب المئوية للشركات الصغيرة القائمة بناءً على عدد الموظفين الذين يعملون فيها. نلاحظ من الجدول أنّ

عدد الموظفين في أكثر من نصف الشركات الصغيرة في الولايات المتحدة الأمريكية يتراوح ما بين موظف واحد وأربعة موظفين.

الجدول 22: النسب المئوية للشركات الصغيرة القائمة بناءً على عدد الموظفين- المصدر: حسابات مؤسسة كوفمان بناءً على إحصائيات "Business Dynamics Statistics" السنوية، نوفمبر 2016

نسبة الشركات الصغيرة	عدد الموظفين
53.07%	1-4 موظفين
23.23%	5-9 موظفين
14.36%	10-19 موظف
9.33%	20-49 موظف

تُعرف المشاريع الصغيرة القائمة بأنها الشركات التي بدأت عملها منذ خمس سنوات على الأقل وتوظف واحدًا على الأقل وتتراوح عدد موظفيها بين موظف واحد كحد أدنى و49 موظفًا كحد أقصى

## اختبار مدى الفهم

1. اذكر ثلاثة معايير يمكن من خلالها تحديد حجم المشاريع الصغيرة.
2. ما هي العوامل الاجتماعية والاقتصادية التي أدت إلى زيادة الإقبال على تأسيس المشاريع الصغيرة؟

## 7.5 كيف تبدأ مشروعك الخاص

### ما هي الخطوات الأولى التي ينبغي اتخاذها عند البدء في مشروع خاص؟

تخيّل أنّك قرّرت إنشاء مشروع خاص بك، فما هي أفضل طريقة للقيام بذلك؟ البدء من نقطة الصفر؟ أم شراء مشروع قائم؟ أم شراء حق امتياز؟ تُمثّل حوالي 75% من الشركات الناشئة مؤسسات جديدة تمامًا، بينما تمثّل 25% الأخرى شركات مُشتراة أو حاصلة على حقوق امتياز. تحدّثنا عن حقوق الامتياز في الفصل السابق، لذلك سنتحدّث فقط عن الخيارين الآخرين في هذا الفصل.

### 7.5.1 الشروع في العمل

الخطوة الأولى للبدء في إنشاء مشروعك الخاص هي أن تُجريَ تقييمًا لذاتك لكي تحدّد ما إذا كنت تمتلك السمات الشخصية اللازمة للنجاح، ثمّ عليك أن تحدّد مجال العمل الأنسب لك. يبيّن الجدول التالي قائمة مرجعية تتضمّن مجموعة من الأمور التي ينبغي وضعها في الحسبان قبل بدء أي مشروع.

الجدول 23: الأمور التي ينبغي الالتفات إليها قبل بدء المشروع

### الأمور التي ينبغي الالتفات إليها قبل بدء مشروع

تأكد قبل أن تبدأ مشروعك الصغير الخاص من أن تضع بالحسبان الأمور التالية:

- تحديد الأسباب التي تدفعك لإنشاء المشروع
- التحليل الذاتي
- المهارات الشخصية والخبرة
- اختيار أحد مجالات العمل
- دراسة السوق
- التخطيط للشركة الناشئة وكتابة خطة عمل
- تحديد مصادر تمويل المشروع

**المصدر:**

10 Steps to Start Your Business <https://www.sba.gov/business-guide/10-steps-start-your-business>

## 7.5.2 إيجاد الفكرة

يحصل رواد الأعمال على أفكار لمشاريعهم من مصادر عديدة، وليس من المستغرب أن يكون حوالي 80% من المسؤولين التنفيذيين للشركات المدرجة ضمن قائمة (Inc 500) قد حصلوا على فكرة إنشاء شركتهم أثناء عملهم في نفس المجال أو في مجال ذي صلة، ومن مزايا ذلك أن تأسيس شركة يقع مجالها ضمن مجالات خبرة الشخص يزيد من فرص نجاحه. تشمل مصادر الإلهام الأخرى: التجارب التي مرَّ بها الشخص بصفته مستهلكاً، والهوايات والاهتمامات الشخصية، واقتراحات الزبائن والأسرة والأصدقاء، والمؤتمرات المتعلقة بمجال العمل، والمقررات الجامعية، أو غيرها من مصادر التعلُّم.

إحدى الطرق الممتازة لمجاراة التوجُّهات السائدة في مجال المشاريع الصغيرة هي قراءة المجلات التي تتحدَّث عن ريادة الأعمال والمشاريع الصغيرة والاطلاع على مواقعها الإلكترونية، إذ تعدُّ هذه المجلات مصادر معلومات لا تُقدَّر بثمن؛ لأنها تحتوي على مقالات تتحدَّث عن كل ما يتعلَّق بهذا المجال، بما في ذلك توليد الأفكار وحتى بيع المشاريع والشركات التجارية، كما أنَّها تسلِّط الضوء على بعض رواد الأعمال الشباب ومشاريعهم التجارية الناجحة. يقدِّم الجدول التالي أمثلة على بعض رواد الأعمال الذين نجحوا في إنشاء مشاريعهم وتأسيس شركاتهم الخاصة.

الجدول 24: رواد أعمال ناجحين

الاسم والعمر	وصف الشركة
فيليب كيمي، 27	أنشأ كيمي شركة "Rover.com" التي تقدّم خدمات مجالسة الكلاب وأخذها في نزهاة، واستطاع جمع رأس مال استثماري مقداره 100 مليون دولار تقريبًا، وبلغت قيمة الشركة 300 مليون دولار في عام 2017.
ماكس مانكين، 27	شارك مانكين في تأسيس شركة "Modern Electron" وجمع رأس مال استثماري مقداره 10 ملايين دولار من أجل إنشاء محوّلات الطاقة الحرارية المتطوّرة التي يمكنها توليد كهرباء رخيصة وفعّالة وقابلة للتوسيع. سوف تجعل شركة "Modern Electron" المنازل بمثابة محطة كهرباء.
ألكسندرا كريستين وايت، 28	أسّست وايت شركة "Glam Seamless" التي تبيع وصلات شعر مستعار لاصقة على نفقتها الخاصة عندما كانت في بداية العشرينات من عمرها، وقد حقّقت شركتها أرباحًا بقيمة 2.5 مليون دولار في عام 2016.
ستيفاني كوري، 29 جين روبيو، 29	أسّست كوري وروبيو في عام 2015 شركة "Away" المتخصصة في بيع حقائب السفر ذات الجودة العالية والأسعار المعقولة، واستطاعتا جمع رأس مال استثماري مقداره 31 مليون دولار وحصد أرباح بقيمة 12 مليون دولار من المبيعات في عام 2016.
آلن غانيت، 26	أسّس غانيت شركة في عام 2012 "TrackMaven" المتخصصة في تحليلات التسويق الإلكتروني، وقد حقّقت شركته أرباحًا بقيمة 6.7 مليون دولار في عام 2016.
جيك كاسان، 25 كرامر لابلاتي، 25	أطلق كاسان ولابلاتي شركة "MVMT" المتخصصة في بيع ساعات اليد والنظارات الشمسية، بعد أن استطاعا جمع 300,000 دولار بواسطة منصة التمويل الجماعي Indiegogo، وقد حقّقا أرباحًا بقيمة 60 مليون دولار في عام 2016.
براين ستريم، 29	توقّر شركة "Aerobo" التي أنشأها ستريم طائرات بدون طيار لصانعي الأفلام، إذ تتيح لهم هذه الطائرات إمكانية التصوير الجوي الاحترافي إلى جانب التصوير السينمائي. حقّقت شركة "Aerobo" أرباحًا بقيمة مليون دولار في عام 2016 (وهو عامها الأول في العمل).
ناتاليا بيلي، 30 لويس بيرنا، 29	تأسّست شركة "Accion Systems" المتخصصة في تطوير أنظمة دفع صغيرة للأقمار الصناعية في عام 2014، وبلغت قيمة رأس مالها الاستثماري 10 مليون دولار، وقد حقّقت أرباحًا بقيمة 4.5 مليون دولار في عام 2016.
جيسي دوفر، 29	دوفر هي من مؤسّسي شركة "Dagne Dover" المتخصصة في تصنيع وبيع حقائب يد نسائية عملية تميّز بكفاءة التخزين، وقد استطاعت هي وشركاؤها المؤسّسون تحقيق أرباح بقيمة 4.5 مليون دولار في عام 2016، وأصبحت منتجاتها متوفرة على الموقع الإلكتروني لسلسلة متاجر Nordstrom منذ عام 2017.

إنَّ هؤلاء الأفراد المتميّزين بالنشاط والفاعلية -الذين نجحوا وهم لا يزالون في العشرينات والثلاثينيات من أعمارهم- قد جاؤوا بأفكار ومفاهيم مبتكرة ووجدوا مجال العمل الذي يناسبهم. الأفكار الرائعة تحيط بنا من كل جانب؛ انطلقت فكرة العديد من الشركات الناجحة نتيجةً لوجود حاجة ما في المجتمع ومحاولة إيجاد طريقة لتلبية هذه الحاجة. هل لديك مشكلة تحتاج إلى حلّها؟ أو منتج لا يعمل على النحو الذي تريد؟ إنَّ طرح الأسئلة بشأن الطريقة التي تسيّر بها الأمور وإبصار الفرص في ظل الصعوبات هي من الطرق الرائعة لتوليد الأفكار.

### 7.5.3 اختيار نوع الشركة

أحد القرارات المهمة التي ينبغي على الشخص الذي يرغب في إنشاء شركة جديدة اتخاذها هو تحديد ما إذا سيكون نوع الشركة ملكية فردية أم شراكة أم شركة مساهمة أم شركة ذات مسؤولية محدودة. لكل نوع من هذه الأنواع مزايا وعيوب، ويعتمد الاختيار فيما بينها على نوع العمل وعدد الموظفين والاحتياجات الرأسمالية والاعتبارات الضريبية ومستوى المجازفات والمخاطر التي تنطوي عليها.

### 7.5.4 وضع خطة العمل

بعد أن تتكوّن لديك الفكرة الأولية عن نوع المنتج أو الخدمة، ينبغي عليك وضع خطة عمل لإنشاء الشركة. تعدُّ عملية التخطيط هذه -التي ينتج عنها وجود خطة عمل دقيقة- من أهم خطوات إنشاء أي مشروع، ويمكن أن تساهم في الحصول على تمويل مناسب وتقليل المجازفات والمخاطر التي ينطوي عليها المشروع، ويمكن أن تكون عاملاً مهمّاً في نجاح الشركة أو فشلها. إنَّ الكثير من الناس لا يفصّلون حوض المجازفات والخروج من منطقة الراحة والأمان الخاصة بهم لأنَّ الشكوك والمخاوف تسيطر عليهم، لذلك فإنَّ وجود خطة عمل شاملة يتيح لك تحليل مختلف نتائج العمل المحتملة وتقييمها دون تكبُّد أي مصاريف مالية أو مجازفات. يمكنك أيضاً وضع استراتيجيات للتغلُّب على المشكلات قبل البدء في إنشاء المشروع.

التأني في وضع خطة عمل جيدة له عدة فوائد؛ فالمشروع الذي تبدو فكرته جيّدة قد يتّضح عدم نجاعته على الورق. إنَّ الحرص على إعداد خطة عمل شاملة وكتابتها يفرض على رُوّاد الأعمال إلقاء نظرة موضوعية ونقدية على مشاريعهم وتحليل أفكارهم بامعان، كما أنّ اتخاذ القرارات بشأن التسويق والمبيعات والعمليات التشغيلية والإنتاج والتوظيف وإعداد الميزانية والتمويل، إلى جانب تحديد الأهداف. اتخاذ كل هذه القرارات مُسبقاً من شأنه أن يساعدهم على إدارة مشاريعهم ومراقبة نموها وأدائها.

تعقد عدة مؤسسات في كل عام مسابقات لإعداد أفضل خطط العمل، وتستهدف هذه المسابقات العدد المتزايد من طلاب الجامعات الذين يبدؤون بتأسيس مشاريعهم الخاصة، ومن الأمثلة على هذه المسابقات المسابقة التي تجريها جامعة إسكس، والتي توفّر لطلابها مساقاً تعليمياً مستنداً إلى منهج "iLearn Entrepreneurship" -الذي أعدته جامعة تكساس في مدينة أوستن الأمريكية. تأهّل سبعة طلاب ممّن درسوا منهج "iLearn Entrepreneurship" للمنافسة والاشتراك في التصفيات النهائية وعرض خطط أعمالهم أمام لجنة من كبار رجال الأعمال الإندونيسيين وممثلي سفارة الولايات المتحدة الأمريكية. حصل

أصحاب خطة العمل الرابعة- التي كانت لمشروع في مجال السياحة البيئية- على تمويلٍ أوليٍّ بقيمة 1000 دولار. ما هي الدراسات التي ينبغي إجراؤها من أجل كتابة خطة عمل رابعة؟



الشكل 57: طلاب جامعة إسكس - مصدر الصورة: University of Essex / فليكر  
مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC BY 2.0)

تُعَدُّ خطة العمل أيضًا بمثابة خطة تشغيل مبدئية للمشروع. إنَّ كتابة خطة عمل جيِّدة يتطلَّب وقتًا، ولكنَّ العديد من رواد الأعمال لا يعطون الاهتمام الكافي لهذه الأداة التخطيطية المهمة؛ نظرًا لتحمُّسهم للبدء في العمل وانغماسهم في العمليات التشغيلية اليومية بدلًا من ذلك.

تتضمَّن الأقسام الرئيسية لخطة العمل: وصف عام للشركة، ومؤهلات أصحاب العمل، ووصف المنتجات أو الخدمات، وتحليل السوق (الطلب، الزبائن، المنافسة)، وقنوات البيع والتوزيع، والخطة المالية، وينبغي كذلك أن تُحدِّد المعلومات المكتوبة في هذه الأقسام الأسباب التي تُوَدِّي إلى نجاح المشروع، إلى جانب التركيز على ما يميِّز هذا المشروع عن غيره والعوامل التي ستجذب الزبائن إليه. يبيِّن الجدول التالي العناصر الأساسية لخطة العمل.

الجدول 25: العناصر الأساسية لخطة العمل

### العناصر الأساسية لخطة العمل

**المُلخَص التنفيذي:** يقدِّم لمحة عامة عن خطة العمل العائمة، ويُكتب بعد الانتهاء من الأقسام الأخرى، ويُسلِّط الضوء على النقاط المهمة المذكورة في الخطة، وينبغي أن يُحفِّز القارئ على مواصلة القراءة.

**الرؤية والرسالة:** يصف هذا القسم بإيجاز استراتيجية وفلسفة العمل التي ستتبنَّاها الشركة من أجل تحقيق الرؤية، ويمكن أيضًا أن يتضمَّن قيم الشركة.

**وصف الشركة:** يبيِّن مجال عمل الشركة؛ هل ستكون شركة تصنيع أم شركة بيع بالتجزئة أم شركة خدماتية على سبيل المثال، ويُحدِّد ما إذا كانت الشركة موجودة بالفعل أم أنَّ مثل هذا النوع من الشركات لم يُؤسَّس بعد، ويبيِّن نوع الشركة: ملكية فردية أو شراكة أو شركة مساهمة. ينبغي أن يشتمل هذا القسم على اسم الشركة وموقعها وأهدافها وطبيعتها

## العناصر الأساسية لخطة العمل

منتجاتها أو خدماتها الأساسية، ووضعها الحالي (مرحلة الإنشاء، أو استحواذ، أو توسّع) والتاريخ (إن أمكن)، والشكل القانوني لها.

**المنتجات أو الخدمات:** يصف هذا القسم المنتجات أو الخدمات التي تقدّمها الشركة ويشير إلى مميزاتها الفريدة، كما يوضّح الأسباب التي ستدفع الناس إلى شرائها. ينبغي أن يبيّن هذا القسم المعلومات التالية: وصف المنتجات أو الخدمات، والمميزات والفوائد للمنتجات أو الخدمات مثل: الميزة التنافسية، الحماية القانونية المتاحة، بما في ذلك براءات الاختراع وحقوق النشر والعلامات التجارية.

**خطة التسويق:** يحدّد هذا القسم الزبائن المستهدفين ونوع المنافسة التي ستواجهها الشركة، بالإضافة إلى استراتيجية التسويق والميزة التنافسية للشركة ونقاط القوة والضعف والفرص والتحديات التي قد تواجه أعمالها. ينبغي أن يحتوي هذا القسم على ما يلي: تحليل السوق المستهدف ولمحة عن الزبائن المستهدفين، وطرق تحديد الزبائن وجذبهم والاحتفاظ بهم، ووصف موجز للقيمة المقترحة، وأسلوب البيع، ونوع قوى البيع، وقنوات التوزيع، وطرق التسويق والترويج للمبيعات، والإعلانات، وميزانية التسويق المتوقعة، واستراتيجية تسعير المنتجات أو الخدمات، وسياسات الائتمان والتسعير.

**خطة الإدارة:** يحدّد هذا القسم الجهات الفاعلة الرئيسية التي تتضمّن المستثمرين النشطين، وفريق الإدارة، وأعضاء مجلس الإدارة، والمستشارين ويشير إلى الخبرة والكفاءة التي يتمتع بها كلّ منهم. ينبغي أن يحتوي هذا القسم أيضًا على وصف لكل ممّا يلي: فريق الإدارة، والمستثمرين الخارجيين والمدبرين ومؤهلاتهم، والخبراء الاستشاريين الخارجيين ومؤهلاتهم، والخطط المتعلقة بتوظيف الموظفين وتدريبهم.

**الخطة التشغيلية:** يبيّن هذا القسم نوع أنظمة التصنيع والتشغيل المراد استخدامها والمرافق والقوة العاملة والمواد الخام ومتطلبات تجهيز المنتج. ينبغي أن يحتوي هذا القسم على وصف لكل ممّا يلي: طرق التشغيل أو التصنيع، ومرافق التشغيل (المقر، المساحة، المعدّات)، وطرق ضبط الجودة، وإجراءات الرقابة على المخزون والعمليات التشغيلية، ومصادر التوريد، وإجراءات الشراء.

**الخطة المالية:** تحدّد الاحتياجات المالية ومصادر التمويل المأمولة، كما تشير إلى التوقعات المتعلقة بالإيرادات والنفقات والأرباح. ينبغي أن يحتوي هذا القسم على المعلومات التالية: البيانات المالية السابقة لآخر 3-5 سنوات (أو المتوفرة)، والبيانات المالية الأولية لمدة 3-5 سنوات، وتشمل بيانات الدخل والميزانية العمومية وبيانات التدفق النقدي والميزانيات النقدية (شهرية للسنة الأولى والربع سنوية للسنة الثانية)، والفروض المالية، وتحليل نقطة التعادل والتدفقات النقدية، ومصادر التمويل المقرّرة.

**ملحق الوثائق الداعمة:** يوفّر مواد مكمّلة للخطة، وينبغي أن يحتوي هذا القسم على ما يلي: السّير الذاتية لفريق الإدارة، وقيّم الشركة، ومعلوماتٍ عن ثقافة الشركة (إذا كانت استثنائية وتساهم في الاحتفاظ بالموظفين)، بالإضافة إلى أي بيانات مهمة أخرى تدعم المعلومات الواردة في خطة العمل، مثل التحليل التنافسي التفصيلي وتوصيات الزبائن وملخصات الأبحاث.

## العناصر الأساسية لخطة العمل

## المصادر:

- 7 Elements of a Business Plan. <https://quickbooks.intuit.com>
- (23 يونيو، 2014). ديفيد تشيكرالي. Write a Winning Business Plan with These 8 Key Elements. Entrepreneur: <https://www.entrepreneur.com/slideshow/299919>
- 10 Essential Business Plan Components. Forbes: <https://www.forbes.com/sites/patrickhull/2013/02/21/10-essential-business-plan-components>
- (2017). Small Business Management: Launching & Growing Entrepreneurial Ventures. جاستن لونغنيكر، جيه ويليام بيتي، ليزلي باليتش، و فرانك هوي. Cengage: أوهايو.
- (2010). Real-Time Marketing for Business Growth: How to Use Social Media, Measure Marketing, and Create a Culture of Execution. FT Press/Pearson. نيو جيرسي.

من الشائع استخدام خطة العمل لحثّ الجهات التي تقدّم القروض والمستثمرين على تمويل المشاريع، وتسهّل المعلومات التفصيلية الواردة في الخطة على هؤلاء تحديد ما إذا كانوا سيقدّمون على الاستثمار في تلك المشاريع أم لا. على الرغم من أنّ كتابة خطة العمل قد تستغرق شهوًّا، إلا أنّها يجب أن تستحوذ على اهتمام المستثمرين المحتملين في غضون دقائق فقط، ولذلك ينبغي أن تكون أولويّتك عند كتابة خطة العمل هي مراعاة الجهات التي ستطلّع عليها، ويمكنك بعد ذلك تعديلها لتناسب مع الأهداف الاستثمارية الخاصة بالمستثمرين الذين تحظّط للتعاقد معهم.

ولكن يجب عليك ألاّ تعتقد أنّ بإمكانك وضع خطة العمل الخاصة بمشروعك جانبًا بمجرد حصولك على التمويل والبدء في تشغيل شركتك. يُخطئ رواد الأعمال الذين يظنّون أنّ الهدف من خطة العمل هو جمع الأموال فقط، إذ ينبغي أن تكون خطط العمل بمثابة مستندات متغيّرة وأن تُراجع وتُحدّث دوريًّا (كل شهر أو كل ثلاثة أشهر أو كل سنة) بناءً على تقدّم المشروع والتغيّرات التي تطرأ على مجال العمل.

ينبغي على أصحاب المشاريع التعديل على التوقّعات المتعلقة بالمبيعات والأرباح وفق النتائج التي تظهر عندما يحلّلون الأسواق التي يستهدفونها والعمليات التشغيلية. إنّ مراجعة خطة العمل باستمرار يساهم في تحديد نقاط القوة والضعف في استراتيجيات التسويق والإدارة ويساعد على تقييم الفرص المتاحة للتوسّع بالاستناد إلى كل من الرسالة والأهداف الأصلية وتوجّهات السوق الحالية ونتائج الأعمال. تُوفّر مؤسسة (SBA) الأمريكية نماذج لخطط الأعمال وتقدّم التوجيه عبر الإنترنت بشأن إعداد هذه الخطط من خلال [هذا الرابط](#).

## 7.5.5 تمويل المشروع

بعد الانتهاء من كتابة خطة العمل، فإنَّ الخطوة التالية هي الحصول على تمويل من أجل إنشاء الشركة الخاصة بك. يعتمد التمويل المُراد الحصول عليه على نوع أو مجال العمل وعلى الاستثمار الخاص برائد الأعمال نفسه. تحتاج الشركات التي يؤسّسها رُواد الأعمال -الذين يهدفون إلى عيش أسلوب الحياة الذي يفضّلونه- تمويلًا أقل من الشركات الموجهة نحو النمو والتوسُّع وزيادة الأرباح، وعادةً ما تحتاج شركات التصنيع والشركات التكنولوجية المتطورة إلى استثمارات أولية كبيرة.

من هي الجهة المسؤولة عن توفير التمويل الأولي للشركات والمشاريع الصغيرة؟ في الواقع، إنّ 94% من أصحاب المشاريع يجمعون الأموال الأولية اللازمة لتأسيس شركاتهم من حساباتهم الخاصة ومن الأسرة والأصدقاء، ولا شكَّ في أهمية هذه المصادر التمويلية للشركات الجديدة الناشئة، ولكنَّ الحصول على تمويل من المؤسسات المالية قد يصبح أكثر أهمية عندما تنمو تلك الشركات. لقد حصلت ثلاثة أرباع الشركات المُدرجة ضمن قائمة (Inc 500) على تمويل أولي بقيمة 100,000 دولار أو أقل.<sup>(15)</sup>

هناك نوعان رئيسيان من أنواع تمويل المشاريع هما: التمويل بالاقتراض (debt financing) والتمويل بالأسهم (equity financing). يشير التمويل بالاقتراض إلى الأموال المقترضة التي يجب تسديدها (مع فائدة) خلال فترة زمنية محددة، في حين يشير التمويل بالأسهم إلى الأموال التي تُجمع من خلال بيع أسهم الشركة (أي حقوق الملكية). تحصل الجهات التي تُقدِّم الأموال مقابل الحصول على أسهم على حصة من أرباح الشركة. عادةً ما يكون التمويل الذي يقدِّمه المقرضون محدودًا بما لا يزيد عن ربع أو ثلث الاحتياجات الكلية للشركة، ولذلك غالبًا ما يتراوح التمويل بالأسهم بين (65 - 75)% من إجمالي التمويل الأولي للشركة.



الشكل 58: رائد الأعمال داييموند جون مؤسس شركة FUBU - مصدر الصورة: Baldwin Wallace University / فليكر

مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC BY 2.0)

تأسّست شركة FUBU على يد رائد الأعمال داييموند جون -الذي كان يعيش في حي هوليس الموجود في مقاطعة كوينز في مدينة نيويورك الأمريكية- عندما كان صغيرًا وبدأ في صنع القبعات (tie-top skullcaps) في

منزله مع بعض الأصدقاء، وقد حوّل دايموند جون منزله إلى شركة ناجحة متخصصة في بيع الملابس الرياضية بعد حصوله على تمويل مقداره 100,000 دولار مقابل رهن، ثمّ حصل على استثمار من شركة سامسونج في وقتٍ لاحق. تتصدّر العلامة التجارية FUBU قائمة المهتمين بالموضة في وقتنا الحالي الذين يرتدون كل ما تقدّمه الشركة من ملابس. كيف تحصل الشركات الناشئة على تمويل؟

يُعدّ التمويل الذاتي (bootstrapping) من طرق تمويل الشركات الناشئة، ويشير باختصار إلى تمويل العمليات التشغيلية للشركة بواسطة الموارد الخاصة بمؤسّسها. لكن إذا لم تكن الموارد اللازمة متوفرة لدى الفرد، فإنّ هناك خيارات أخرى للتمويل منها ما يُعرف بمصطلح المُستثمر الملاك (هو شخص ثريّ يقدّم رأس المال للشركات الناشئة مقابل سنداتٍ قابلة للتحويل أو حصصٍ في المشروع)، بالإضافة إلى شركات رأس المال الاستثماري (أو المخاطر)، ويُعدّ هذان المصدران من مصادر التمويل بالأسهم. إنّ المستثمرين الملائكة (angel investors) كما ذكرنا هم أفراد أو مجموعات من المستثمرين ذوي الخبرة الذين يُمولون الشركات الناشئة باستخدام أموالهم الخاصة -التي يُشار إليها غالبًا باسم "رأس المال الأولي". يتمتّع هؤلاء المستثمرون بمرونة أكبر فيما يتعلّق بالمشاريع التي سيستثمرون فيها، ولكنهم يكونون أكثر تأنيبًا لأنّهم يستثمرون أموالهم الخاصة. غالبًا ما يستثمر المستثمرون الملائكة في المراحل الأولى من إنشاء الشركة، ويفضّلون الاستثمار في الأفكار التي يقتنعون بها. يقدّم الجدول التالي بعض الإرشادات المتعلقة بكيفية تشجيع المستثمرين الملائكة على تمويل مشروعك.

الجدول 26: عقد صفقة رائعة

### عقد صفقة رائعة

إذا كنت بحاجة إلى تمويل لشركتك الناشئة، فكيف تثير اهتمام المستثمرين الملائكة لكي يستثمروا في مشروعك التجاري؟

- اعرض لهم شيئًا يفهمونه، ومن الأفضل أن يختصّ المشروع في مجال لهم علاقة به.
- كن على دراية بتفاصيل مشروعك: من المعلومات التي تهتمّ المستثمرين المحتملين: المبيعات السنوية والأرباح الإجمالية وهامش الربح والنفقات.
- هيئ نفسك لكي تكون قادرًا على وصف مشروعك - ما الذي يقدّمه وإلى من - في أقل من دقيقة. اجعل العروض التقديمية لا تزيد عن 10 شرائح.
- لا ينزعج المستثمرون الملائكة من ترك أموالهم في البنك دائمًا، لذلك يجب أن يثير مشروعك اهتمامهم لكي يستثمروا فيه، وينبغي أن يكون لديك شغف تجاهه. من المهم أيضًا اختيار الوقت المناسب للتواصل مع المستثمر الملاك وجذب انتباهه، لأنّ ذلك يمكنه إحداث فرق كبير.
- يرغب المستثمرون الملائكة في أن يشعروا بالثقة والاحترام والإعجاب تجاه فريق الإدارة، لذلك قدّم لهم فريق إدارة يتمتّع بالكفاءة ويرأسه قائدٌ خبير مؤثّر يمكنه توضيح فكرة المشروع والإجابة عن أسئلة المستثمرين المحتملين بالتفصيل.
- ضع في الحسبان أنّ المستثمرين الملائكة يفضلون الاستثمار في المشاريع التي يمكنهم أن يساهموا بأنفسهم

## عقد صفقة رائعة

- فيها أو أن يضيفوا قيمةً حقيقيةً عليها، إذ من الممكن أن يكونوا معنيّين بشركتك لفترة طويلة أو ربما قد يشغلون مقعدًا في مجلس إدارة الشركة.
- ضع في الحسبان أنّهم يميلون إلى عقد الصفقات التي لا تتطلّب مبالغ مالية ضخمة أو ضخ دفعات إضافية من أموالهم.
  - بيّن للمستثمرين طرق الانسحاب الممكنة، وكن على دراية بالمنافسين والأسباب التي تجعل مشروعك أفضل من غيره، وحدّد كيف تخطّط للحصول على حصة في السوق باستخدام الأموال التي ستحصل عليها من المستثمرين.

## المصادر:

- (2 مارس، 2006). The Art of Raising Angel Capital. غاي كاواساكي. (2 مارس، 2006).  
[https://guykawasaki.com/the\\_art\\_of\\_rais](https://guykawasaki.com/the_art_of_rais)
- (16 مارس، 2017). How to Raise an Angel Funding Round. Forbes: موراي نيولاندز. (16 مارس، 2017).  
<https://www.forbes.com/sites/mnewlands/2017/03/16/how-to-raise-an-angel-funding-round>
- (26 يوليو، 2016). Tips for Attracting Angel Investors. Small Business Trends: 5.  
<https://smallbiztrends.com/2016/07/how-to-get-angel-investors.html>
- (2 يناير، 2014). Tips for Attracting Angel Investors. Business News Daily: 5.  
<https://www.businessnewsdaily.com>
- (15 يونيو، 2005). Tips for Winning over Angels. Inc: 9.  
<https://www.inc.com/articles/2005/06/angeltips.html>
- (29 مارس، 2001). What Does It Take to Impress an Angel Investor Inc: روندا إبرامز. (29 مارس، 2001).  
<https://www.inc.com/articles/2001/03/22375.html>

رأس المال المخاطر (venture capital) هو التمويل الذي يقدّمه أصحاب رأس المال المخاطر (venture capitalis)، وهم عادةً شركات الاستثمار التي تتخصّص في تمويل الشركات الصغيرة سريعة النمو. يحصل أصحاب رأس المال المخاطر مقابل أموالهم على حقوق ملكية ويُنّاح لهم إبداء آرائهم بشأن القرارات الإدارية، وعادةً ما يستثمرون في مراحل تلي مراحل استثمار المستثمرين الملائكة. سوف نتناول المزيد من التفاصيل المتعلقة برأس المال المخاطر لاحقًا.

## 7.5.6 شراء مشروع صغير

من الطرق الأخرى لامتلاك مشاريع صغيرة شراء مشروع قائم، ولكن على الرغم من قلة المجازفات التي تكتنفها هذه الطريقة، إلّا أنّ العديد من الخطوات اللازمة لتأسيس مشروع من الصفر تنطبق عليها. تتطلّب

عملية شراء مشروع قائم تحليلاً دقيقاً وشاملاً، إذ يتوجّب على المشتري المحتمل إيجاد إجابات لعدة أسئلة مهمة منها: لماذا يرغب صاحب المشروع في بيع مشروعه؟ هل يريد التقاعد أو الانتقال إلى خوض تحدٍ جديد، أم هل ينطوي المشروع على بعض المشكلات؟ هل يحقق المشروع أرباحاً؟ إذا كان الوضع خلاف ذلك، فهل يمكن تغييره؟ على أي أساس اختار مالك الشركة السعر الذي يريد أن يبيع به شركته، وهل هذا السعر معقول؟ ما الذي يخطّط له المالك بعد بيع الشركة؟ هل سيكون على استعداد لتقديم المساعدة بعد تغيّر ملكية الشركة؟ بناءً على نوع المشروع ومجاله، هل سيكون ولاء الزبائن للمالك أكبر من ولائهم للمنتجات أو الخدمات المقدّمة؟ قد يتوقّف الزبائن عن التعامل مع الشركة إذا قرّر المالك الحالي لها فتح مشروع مشابه، ولمنع حدوث هذا الأمر يُدرج العديد من المشتريين في عقد البيع شرطاً يمنع مالك الشركة المُراد بيعها من المنافسة في نفس مجال عملها لفترة محدّدة من الزمن.

ينبغي عليك إعداد خطة عمل شاملة لجميع جوانب المشروع، لذلك اعثر على إجابات لجميع أسئلتك، وحدّد ما إذا كان المشروع يبدو سليماً ومقبولاً أم لا. بعد ذلك، يجب عليك التفاوض على السعر وشروط الشراء الأخرى والحصول على التمويل المناسب. قد تكون هذه العملية معقّدة وقد تتطلّب الاستعانة بخبير استشاري أو وسيط تجاري.

## 7.5.7 المشاريع المحفوفة بالمخاطر

قد لا تكون إدارة مشروعك الخاص عملاً سهلاً كما يبدو؛ فعلى الرغم من المزايا العديدة المصاحبة لكونك رئيس نفسك، إلا أنّ المجازفات والمخاطر كبيرة أيضاً. وفقاً لمؤسسة كوفمان، فإنّ حوالي 50% من المشاريع والشركات الصغيرة تفشل في غضون خمس سنوات.<sup>(16)</sup>

تُغلق الشركات نهائياً لعدة أسباب، ولا ترجع جميع هذه الأسباب إلى إفلاس هذه الشركات وفشلها، إذ من الممكن أن تكون بعضها ناجحة مالياً وتُغلق لأسباب غير مالية. لكن قد تكون أسباب الفشل مترابطة؛ فعلى سبيل المثال، غالباً ما يكون سبب انخفاض المبيعات وزيادة النفقات مرتبطاً بمباشرة بسوء الإدارة. فيما يلي بعض الأسباب الشائعة لإغلاق المشاريع:

- **عوامل اقتصادية**، مثل: الركود الاقتصادي وارتفاع أسعار الفائدة.
- **أسباب مالية**، مثل: عدم كفاية رأس المال وانخفاض الأرصدة النقدية وارتفاع النفقات.
- **نقص الخبرة**، مثل: ضعف المعرفة التجارية أو الخبرة الإدارية أو الخبرة التقنية.
- **أسباب شخصية**، فقد يقرر أصحاب الشركة بيعها أو الانتقال إلى مجالات أخرى على سبيل المثال.

غالباً ما يكون ضعف التخطيط الأولي وعدم كفايته أساساً لمشكلات العمل التي تحدث لاحقاً، لذلك فإنّ إجراء تحليل شامل للجدوى -بما في ذلك تقييم السوق والتمويل- خطوة ضرورية لنجاح المشاريع والشركات كما وضحنا سابقاً، ولكن على الرغم من وضع خطة عمل ممتازة، فمن المحتمل أن تتغيّر ظروف العمل وتنشأ

تحديات وعقبات غير متوقَّعة. على سبيل المثال، قد يؤسَّس رائدُ أعمالٍ شركةً ما لكي يبيع منتجًا جديدًا رائدًا، ثمَّ يكتشف بأنَّ هناك شركة كبيرة ذات إمكانيات أعلى في التسويق والتمويل والتوزيع تقدِّم منتجًا مشابهًا.

قد تؤثر الضغوط المصاحبة لإدارة الشركات تأثيرًا سلبيًا، ومن الممكن أن يستهلك العمل حياتك كلها. قد يجد أصحاب الشركات أنفسهم تحت وطأة العمليات التشغيلية، وقد لا يستطيعون التكيُّف مع الضغوط المصاحبة لها، والتي تشمل العمل لساعات طويلة ومسؤولية اتخاذ القرارات الحاسمة. لا تقتصر الصعوبات على الشركات الناشئة فقط؛ بل حتى الشركات الناجحة يجب عليها مواجهة التحديات المستمرة والتعامل معها. بالإضافة إلى ذلك، قد يتسبَّب النمو السريع للشركات في العديد من المشكلات مثل بطء المبيعات، كما أنَّ نمو الشركات وتوسُّعها قد يستنزف مواردها المالية عندما يكون هناك حاجة إلى رأس مال إضافي لتمويل عمليات التوسُّع، والتي تشمل تعيين موظفين إضافيين وشراء المزيد من المواد الخام أو المعدات. يجب على أصحاب الشركات الناجحين مواجهة تلك التحديات ووضع الخطط اللازمة لإدارة عملية نمو الشركات.

حسنًا، كيف يمكنك معرفة متى يحين الوقت المناسب للتوقُّف عن العمل؟ قد تكون عبارة "لا تستسلم أبدًا" عبارة تحفيزية جيِّدة ولكنها ليست دائمًا نصيحة ملائمة لأصحاب المشاريع الصغيرة. في الواقع، يستمر بعض أصحاب المشاريع الصغيرة في العمل مهما كانت تكلفة ذلك. على سبيل المثال، كانت الشركة الخاصة بإين وايت تسعى إلى تسويق نوع جديد من أنواع خرائط المدن. استخدم وايت 11 بطاقة ائتمان إلى الحد الأقصى وتجاوزت ديونه 100,000 دولار بعد تأسيس شركته، وأعلن في نهاية المطاف إفلاسه الشخصي واضطر إلى البحث عن وظيفة حتى يتمكَّن من دفع فواتيره. لم تدرك ماريا مارتز فشل شركتها الصغيرة إلَّا بعد أن رأت الكشف الضريبي الذي أظهر خسائر شركتها بوضوح -للسنة الثانية على التوالي، وقد اقتنعت حينها أنه يجدر بها التوقُّف وعدم الاستمرار، لذلك تخلَّت عن مشروعها المتخصَّص في بيع سلال الهدايا وأصبحت تعمل كمدبِّرة منزل بدوام كامل، ولكنها كانت تواجه صعوبة في الالتزام بهذا القرار وتصف ذلك بقولها: "تلقيتُ مكالمات من أشخاص سألوني عن أسباب توقُّفي عن العمل في المشروع. كنتُ أشعر بالرغبة في أن أقول لهم بأنني سأحضُر لهم سلة الهدايا التي يريدونها، ولكن كان لا بدَّ أن أذكِّر نفسي بأنَّ المشروع قد انتهى".<sup>(17)</sup>

### اختبار مدى الفهم

1. كيف يمكن للراغبين في دخول عالم ريادة الأعمال إيجاد أفكار لمشاريع جديدة؟
2. ما أسباب أهمية وضع خطة عمل؟ على ماذا ينبغي أن تحتوي هذه الخطة؟
3. ما هي خيارات التمويل المتاحة أمام أصحاب المشاريع الصغيرة؟ ما هي المخاطر التي قد يواجهونها؟

## 7.6 إدارة المشاريع الصغيرة

### بيّن التحديات التي تواجه أصحاب المشاريع الصغيرة أثناء إدارتهم لها؟

إنّ إدارة المشاريع الصغيرة تنطوي على العديد من التحديات، سواء كنت بصدد البدء في مشروع من نقطة الصفر أم كنت تُخطّط لشراء مشروع قائم، فمن الواجب عليك أن تكون قادرًا على الاستمرار، إذ يجب على أصحاب المشاريع الصغيرة أن يكونوا مستعدّين لحل المشكلات التي تطرأ والتعامل بسرعة مع تغيّرات السوق.

### إدارة التغيير

#### التعلّم من التجارب وإجراء التغييرات عند الحاجة

إنّ معظم أصحاب المشاريع الصغيرة يستخدمون -أو على الأقل يعرفون- خدمة البريد الإلكتروني الشهيرة التي تقدّمها شركة ميل تشينب (MailChimp)، والتي تنمو سنويًا بأكثر من 120 مليون دولار وهي في طريقها إلى تحقيق 525 مليون دولار خلال العام المقبل. لكن مؤسّس شركة MailChimp ورئيسها التنفيذي "بن تشيستنت" يذكر أنّ الشركة استغرقت عدة سنوات إلى أن توّصلت إلى الأمور التي تُتقنها وإلى اختيار مسارها الأنسب.

عندما فصل تشيستنت من وظيفته في شركة (Cox Media Group) في مدينة أتلانتا الأمريكية، أسّس شركة (Rocket Science Group) المتخصصة في تصميم مواقع الويب، وشاركه في تأسيسها دان كورزيوس (الذي تعلّم البرمجة بنفسه). بدأ الاثنان معًا في التركيز على البيع للشركات التكنولوجية، ولكنهما حوّلا مجال تركيزهما إلى البيع لشركات الطيران والسفر عندما انفجرت فقاعة التكنولوجيا، ثم اضطرّا بعد وقوع أحداث 11 سبتمبر لتغيير مجال تركيزهما مرة أخرى وأتّجها هذه المرة إلى التركيز على سوق العقارات، لكن أحسّ كل من تشيستنت وكورزيوس بأنّهما لا يستمتعان بالعمل في مجال البيع (ولم يكونا يجيدانه)، كما أنّهما لم يعجبهما روتين العمل مع الشركات الكبيرة، وقد أشارا إلى أنّ الشركات الوحيدة التي يمكنهما التعامل معها كانت شركات صغيرة، وكانت دائمًا تطلب خدمة التسويق عبر البريد الإلكتروني.

استذكر تشيستنت من خلال المعلومات والطلبات التي كان يتلقاها من الزبائن أنّ شركة Rocket Science (Group) قد طوّرت في وقتٍ سابقٍ خاصية معينة لمشروع بطاقات تهنئة عبر البريد الإلكتروني، لذلك فحص تشيستنت وكورزيوس برنامج التسويق وشرعا في اختباره وتجربته مع الشركات الصغيرة. لقد وصف تشيستنت عملهما الصباحي الذي يذهبان خلاله إلى المؤسسات الكبيرة وتقديم العروض لها بالبائس، ولكنّه أشار إلى أنّهما كانا يحبّان عملهما المسائي الذي كانا خلاله يساعدان الشركات الصغيرة على استخدام تطبيق التسويق عبر البريد الإلكتروني الذي طوّراه. لقد قادهما شغفهما - إلى جانب معرفتهما بحاجات الزبائن وآرائهم- إلى أن يتّخذا قرارًا بالتركيز كليًا على تقديم خدمة التسويق عبر البريد الإلكتروني للشركات الصغيرة، ولكنّ شركة MailChimp لم تصل إلى مرحلة ازدهارها إلّا منذ عام 2009 تقريبًا. لقد فكّر مؤسّس الشركة في البداية في تقديم أحد منتجاتها (جمع بيانات المشتركين) مجانًا ثمّ فرض رسوم على منتج آخر (إرسال رسائل البريد الإلكتروني).

ولكن كان من الصعب جدًّا تقسيم المنتج إلى جزأين، ومن هنا جاءت فكرة بيع المنتج بأكمله مجانًا كما قال تشيستنت.

لقد كانت الفكرة أنَّهم لو جعلوا المنتج الذي تقدّمه شركة MailChimp رخيصًا وسهّلوا على أصحاب الشركات الصغيرة تجربته، فسوف تنمو أعمال أصحاب تلك الشركات وسيربحون في الدفع مقابل الحصول على خدمات إضافية من شركة MailChimp. تتيح شركة MailChimp لزبائنها إرسال رسائل بريد إلكتروني إلى شخصًا دفعة واحدة مجانًا، ولكن تفرض رسوم على رسائل البريد الإلكتروني المرسلة إلى ما يزيد عن 2000 شخص وعلى الميزات الإضافية، كما تفرض رسومًا شهرية تبدأ بقيمة 10 دولارات مقابل إرسال أكثر من 12,000 رسالة بريد إلكتروني شهريًا.

سُرعان ما تبين النجاح الكبير لتلك الفكرة، إذ ارتفع عدد مستخدمي المنتج الذي تقدّمه شركة MailChimp من بضع مئات من الآلاف إلى مليون مستخدم خلال سنة واحدة، وازداد في العام التالي بمقدار مليون مستخدم آخر. لقد تعلّم مؤسسو شركة MailChimp الكثير من الدروس خلال 17 عامًا من العمل، ومن أهم هذه الدروس معرفة الوقت اللازم للتغيير. عندما تلوح أمامك فرصة، فلا تخف من إجراء التعديلات وتغيير المسار، خاصةً إذا كان ذلك يؤدّي إلى التركيز على السوق الذي يثير شغفك. إنَّ استماع مؤسسو شركة MailChimp لآراء الزبائن ومعرفتهم لاحتياجات السوق وسعيهم وراء شغفهم دفع مجلة (Inc) إلى تلقيب شركتهم بأفضل شركة في عام 2017 (Business of the Year 2017).

### أسئلة للمناقشة:

1. ما الذي دفع مؤسسو شركة MailChimp إلى تغيير مجال تركيزهما على الزبائن المستهدفين؟
2. ماذا كانت "الفكرة الكبيرة" التي أدّت إلى ازدهار شركة MailChimp؟ ولماذا كانت هذه الفكرة ناجحة جدًّا؟

إنَّ وضع أصحاب المشاريع الصغيرة لخطة عمل سليمة مهم للحفاظ على اتصالهم بكل ما يتعلّق بمشاريعهم، كما أنّ حُسن تعيينهم للموظفين وتدريبهم وإدارتهم من المسؤوليات المهمة الأخرى التي تقع على عاتق أصحاب المشاريع، لأنَّ دورهم قد يتغيّر بمرور الوقت، إذ سيكون هناك العديد من القرارات اليومية التي سيتخذها غيرهم نظرًا لنمو الشركة وتوسّعها، في حين أنّهم سيركّزون على إدارة الموظفين والتخطيط لنجاح الشركة على المدى الطويل. بالإضافة إلى ذلك، يجب على أصحاب المشاريع تقييم أداء شركاتهم وسياساتها باستمرار في ضوء ظروف السوق والاقتصاد المتغيرة ووضع سياسات جديدة عند الحاجة، كما يجب عليهم أيضًا الحرص الدائم على توليد الأفكار المبتكرة من أجل استمرار نمو مشاريعهم. قد يواجه أصحاب المشاريع أيضًا ضرورة تغيير أنواع الموظفين اللازمين أو زيادة عددهم نتيجة نمو شركاتهم، إذ قد تكون هناك حاجة إلى المزيد من الموظفين ذوي المواهب الإدارية والخبرة التقنية على سبيل المثال.

## 7.6.1 الاستعانة باستشاريين خارجيين

إحدى الطرق التي تُخفّف من الأعباء المصاحبة لإدارة المشاريع هي توظيف استشاريين خارجيين. على سبيل المثال، تحتاج جميع المشاريع الصغيرة تقريبًا إلى محاسب عام مُعتمد (CPA) يمكنه المساعدة في حفظ

السجلات المالية واتخاذ القرارات والتخطيط الضريبي، لذلك يعدُّ وجود محاسب يعمل عن كثب مع صاحب المشروع ضروريًا للمساعدة في نمو المشروع. إنَّ توظيف محاسبٍ مُلمٍّ بقوانين المشاريع الصغيرة مهمٌّ أيضًا، وذلك نظرًا لأنَّ المحامي يمكنه مساعدة صاحب المشروع من خلال تقديم المشورة القانونية له وكتابة العقود والوثائق المهمة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن توظيف استشاريين ذوي خبرة في العديد من المجالات الأخرى مثل التسويق واستحقاقات الموظفين والتأمين عند الحاجة، كما يمكن لأصحاب الشركات الصغيرة الحصول على المشورة من خلال الاستعانة بالمشرفين أو المرشدين الخارجيين ذوي الخبرة في مجال المشاريع والأعمال التجارية. كلُّ هؤلاء يمكنهم إفساح المجال لأصحاب المشاريع الصغيرة لكي يركِّزوا على التخطيط متوسط المدى وطويل المدى وعلى عمليات التشغيل اليومية.

يمكن الاستعانة بمصادر خارجية أو التعاقد مع متخصصين لتأدية بعض جوانب العمل، ومن بين أكثر مجالات العمل التي تتطلَّب ذلك: تكنولوجيا المعلومات، والتسويق، وخدمة العملاء، وتجهيز وتوصيل الطلبات، وحساب وتوزيع الرواتب، وإدارة الموارد البشرية. يمكن أن يساهم التعاقد مع شركة خارجية -وغالبًا ما تكون شركة صغيرة أخرى- في توفير المال، لأنَّ الشركة التي ترغب في التعاقد تشتري الخدمات التي تحتاجها فقط من الشركة الخارجية بدلًا من إنفاق الأموال على شراء التقنيات باهظة الثمن. ينبغي على الإدارة أن تعيد النظر في المهام التي يؤدِّيها أشخاص خارجيون عندما تنمو الشركة، لأنَّه قد يُصبح وجود الموارد البشرية أو التقنية داخل الشركة أفضل من الاستعانة بمصادر خارجية، من ناحية التكلفة في مرحلة معينة.

## 7.6.2 تعيين الموظفين والاحتفاظ بهم

من المهم تحديد جميع التكاليف المطلوبة لتعيين موظفين جدد للتأكد من قدرة الشركة على تحمُّل تلك التكاليف، وتشمل هذه التكاليف إعلانات التوظيف اللازمة ومساحة العمل والضرائب الإضافية إلى جانب رواتب واستحقاقات الموظفين الجدد. إنَّ توظيف موظفين جدد يضع على عاتق أصحاب المشاريع والشركات المزيد من العمل فيما يخص تدريب أولئك الموظفين وإدارتهم. إنَّ هذا الأمر أشبه بمسألة معقَّدة، إذ هناك حاجة إلى تعيين موظفين جدد حتى تنمو الشركة، ولكنَّ عملية تحويل الشركة من شركة مكوَّنة من شخص واحد (وهو صاحب الشركة أو مؤسسها) إلى شركة ذات عدد أكبر من الموظفين قد يتطلَّب جهدًا إداريًا كبيرًا.

تواجه الشركات الصغيرة صعوبة أكبر في جذب الموظفين الجيِّدين، وذلك نظرًا لأنَّها قد لا تكون قادرة على توفير الرواتب المرتفعة والمزايا الأفضل وفرص الترقِّي التي تقدِّمها الشركات الكبيرة، وينبغي على الشركات الصغيرة أن تبتكر أساليبًا مناسبة من أجل جذب الموظفين المناسبين وإقناعهم في الانضمام إليها. يجب على أصحاب هذه الشركات أن يضعوا رضا الموظفين الذين ضمَّتهم إليها على رأس قائمة أولوياتهم من أجل الاحتفاظ بالموظفين الجيِّدين، وممَّا يساعد على ذلك وجود ثقافة للشركة تهتمُّ بتوفير بيئة عمل مريحة للموظفين وساعات عمل مرنة وامتيازات وظيفية، بالإضافة إلى إتاحة المجال لهم للمساهمة في اتخاذ القرارات والحصول على نصيب من الأرباح وحقوق الملكية.

استطاع دوين راه (Duane Ruh) تأسيس شركة "Little Log Co" التي وصلت قيمتها إلى 1.2 مليون دولار في بلدة تضم 650 قاطنًا فقط، ويرجع سبب نجاحه في ذلك إلى المعاملة الحسنة التي يقدمها للموظفين. توجد هذه الشركة في مدينة سارجينت في ولاية نبراسكا الأمريكية، وهي متخصصة في تصنيع بيوت ومآكل للطيور من الخشب، وتتبنى السياسات التي تهدف إلى تحقيق رضا الموظفين، والتي نادرًا ما تُطبَّق على أرض الواقع رغم كل الكتابات التي تحثُّ عليها. يتيح دوين راه لموظفيه أوقات عمل مرنة تترك لهم فسخة كبيرة لممارسة حياتهم الشخصية، كما أنه عمد إلى تقليص ساعات العمل بدلًا من فصل عدد من الموظفين من العمل عندما عانت الشركة من فترة ركود خلال الصيف الماضي.

ليس هناك الكثير من الوظائف التي يمكن لموظفيه الالتحاق بها في هذه البقعة من نبراسكا، وهذا الأمر قد دفع دوين راه إلى رفض عرض شراء لشركته، لأنَّ موافقته كانت ستؤدي إلى إغلاق منشأته على الرغم من أنَّ العرض كان يتضمَّن حصوله على راتب مغرٍ. يشجّع دوين راه موظفيه أيضًا على العثور على وظائف جانبية أو صيفية إذا احتاجوا إلى كسب أموال إضافية، مؤكِّدًا لهم أنَّ ذلك لن يؤدي إلى فقدان وظائفهم في شركته.<sup>(18)</sup>

### 7.6.3 التصدير ودخول الأسواق العالمية

هناك تزايد في إدراك الشركات الصغيرة لفوائد البحث عن فرص خارج الأسواق المحلية، إذ تُمثِّل الأسواق العالمية فرصة ممتازة للشركات المحلية، سواء كانت كبيرة أم صغيرة. هناك العديد من العوامل التي تدفع الشركات الصغيرة إلى اتخاذ قرار التصدير للخارج، ومن هذه العوامل الرغبة في زيادة المبيعات والأرباح. على سبيل المثال، تقل تكلفة البضائع الأمريكية بالنسبة للمشتريين من الدول الأخرى عندما تنخفض قيمة الدولار الأمريكي مقابل عملات هذه الدول، وذلك يتيح للشركات الأمريكية بيع منتجاتها عالميًا. بالإضافة إلى ذلك، فإنَّ الظروف الاقتصادية، مثل حالات الركود المحلي أو المنافسة الأجنبية أو افتتاح أسواق جديدة في الدول الأجنبية قد تشجّع أيضًا الشركات المحلية على التصدير للخارج.

إنَّ اتخاذ قرار التصدير -مثلته مثل أي قرار ذي صلة بالعمل - يتطلَّب تخطيطًا دقيقًا. قد توظِّفُ الشركات الصغيرة استشاريين في مجال التجارة الدولية أو موزعين من أجل البدء في البيع للخارج، إذ يمتلك هؤلاء المتخصصون الوقت والمعرفة والموارد اللازمة والتي تفتقر إليها معظم الشركات الصغيرة. يمكن أيضًا الاستعانة بالشركات المتخصصة في تقديم خدمات التصدير، مثل: شركات تجارة التصدير (Export trading companies) التي تشتري البضائع بسعر مخفَّض من الشركات الصغيرة وتعيد بيعها للدول الأخرى، وشركات إدارة التصدير (Export management companies) التي تتصرَّف نيابة عن الشركات الصغيرة مقابل رسوم قد تبلغ قيمتها (5-15)% من إجمالي المبيعات ووفقًا لعقود قد تمتد لعدة سنوات، إذ تتكفَّل بجميع جوانب التصدير التي تشمل: العثور على زبائن، وإصدار الفواتير، وعمليات شحن البضائع، ومساعدة الشركات الصغيرة على الالتزام باللوائح الخاصة بالدول الأخرى.

هناك أيضًا العديد من المصادر المتوفرة عبر الإنترنت التي تساعد على تحديد الأسواق المحتملة للسلع والخدمات وتقليل الصعوبات التي تشتمل عليها عملية التحضير لبيع السلع والخدمات للدول الأجنبية، ومن

الأمثلة على الجهات التي تساعد الشركات الصغيرة على تصدير وبيع منتجاتها للخارج مركز التصدير التابع لوزارة التجارة الأمريكية (<http://www.export.gov>)، ومجموعة اوكي تمام التركية (<https://oktamam.org>)، وشركة اديو (<https://adio.at/ar>) الموجودة في النمسا، وغيرها.

## اختبار مدى الفهم

1. كيف تتغير أدوار أصحاب المشاريع الصغيرة بمرور الوقت ومع نمو الشركة؟
2. كيف يساهم حسن إدارة المشاريع والشركات الصغيرة في نموها؟
3. ما الذي تستفيد منه الشركات الصغيرة من التعامل مع الأسواق العالمية والتصدير إليها؟ وما هي الخطوات التي يمكن أن تتخذها هذه الشركات من أجل استكشاف الفرص المتاحة؟

## 7.7 الآثار الكبيرة للمشاريع الصغيرة

### ما هي مزايا وعيوب امتلاك مشاريع صغيرة؟

إنّ الأوضاع الاقتصادية غير المستقرّة لم تُوقف الناس عن تأسيس شركات جديدة. على سبيل المثال، يشير الاتحاد الوطني للأعمال المستقلة أنّ 85% من الأمريكيين يرون بأنّ للمشاريع الصغيرة تأثيراً إيجابياً على الحياة الأمريكية، ولن نستغرب هذا الأمر عندما نتأمّل في الأسباب العديدة التي تدفع الأفراد إلى تأسيس المشاريع الصغيرة:

1. **الاستقلالية ونمط حياة أفضل:** لم تعد الشركات الكبيرة توفّر الأمان الوظيفي أو فرص الترقية السريعة في العمل التي كانت توفّرها فيما مضى، وقد أصبح الموظفون يتركون عالم الشركات الكبيرة وهم لا يزالون في منتصف حياتهم المهنية - إما طوعاً أو نتيجة لتقليص عدد الموظفين بغية تقليل النفقات- ويبحثون عن فرص جديدة يعملون من خلالها لحسابهم الخاص. إنّ العديد من خريجي الجامعات وكليات إدارة الأعمال يتجنّبون خيار العمل في الشركات الكبيرة ويفضّلون تأسيس شركاتهم الخاصة أو البحث عن فرص عمل في شركات صغيرة.
2. **الرضا الذاتي المصاحب للعمل الخاص:** يُعدّ هذا السبب أحد الأسباب الرئيسية التي تدفع العديد من أصحاب المشاريع الصغيرة إلى البدء في تأسيس شركاتهم؛ فهم يحبّون ما يعملون.
3. **أفضل طريق للنجاح:** إنّ امتلاك مشاريع خاصة يتيح للنساء وللأقليات فرصاً أكبر للتقدّم (كما سنذكر لاحقاً في هذا الفصل)، ويتيح لأصحاب هذه المشاريع الصغيرة أيضاً إمكانية تحقيق الأرباح.
4. **التغيّرات السريعة في مجال التكنولوجيا:** يتيح التقدّم التكنولوجي وانخفاض التكاليف للأفراد والشركات الصغيرة إمكانية المنافسة في مجالات العمل التي لم يكن بإمكانهم ولوجها.

5. **إعادة هيكلة الشركات الكبيرة وتقليص حجمها:** يدفع هذا العديد من الموظفين إلى البحث عن وظائف أخرى، كما قد يتيح هذا أيضًا للأفراد والشركات الصغيرة شراء وحدة أو قسم لم تُعد تريده إحدى الشركات الكبيرة.

6. **التعهيد (outsourcing):** قد تتعاقد الشركات الكبيرة مع شركات خارجية للحصول على الخدمات التي كانت متوقَّرة بداخلها قبل تقليص حجمها. هذه العملية تُدعى بالتعهيد أو الاستعانة بمصادر خارجية، وهي تتيح للشركات الصغيرة فرصة لتقديم السلع والخدمات المطلوبة لمن يحتاجها.

7. **مرونة المشاريع الصغيرة:** تستطيع المشاريع الصغيرة عادةً الاستجابة بسرعة للظروف الاقتصادية المتغيِّرة من خلال تغيير محور تركيزها أو إجراء تعديلات على عملياتها التشغيلية.

هناك العديد من المناطق التي توفّر بيئة أفضل لتأسيس الشركات ولدعم رواد الأعمال، ولكن هناك تزايد ملحوظ في الاهتمام بمجال ريادة الأعمال في العديد من الدول عمومًا.

### 7.7.1 مزايا التقيد بالمشاريع الصغيرة

يدرك أصحاب المشاريع الصغيرة أنّ هناك العديد من المزايا للشركات ذات الحجم الصغير، ومن هذه المزايا المرونة الكبيرة وعدم تعقّد الهيكل التنظيمي، ممّا يتيح للشركات الصغيرة الاستجابة السريعة لمتغيّرات السوق (مثل التغيّر في الأسعار وحجم الطلب على المنتجات)، كما يمكن توليد أفكار لمنتجات مبتكرة والتسويق لها بسرعة أكبر وباستخدام مقدار أقل من الموارد المالية والبشرية مقارنةً بالشركات الكبيرة.

إنّ قدرة الشركات الصغيرة على تنفيذ العمليات التشغيلية بكفاءة أكبر يعمل على تقليل التكاليف أيضًا. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للشركات الصغيرة أن تقدّم خدماتها لأسواق متخصصة، وهذا الأمر قد لا يكون فعّالاً من الناحية الاقتصادية بالنسبة للشركات الكبيرة. من المزايا الأخرى التي تتمتع بها الشركات الصغيرة هي إمكانية تقديم خدمات ذات مستوى أعلى للأفراد، إذ إنّ هذا الاهتمام الذي يحظى به زبائن هذه الشركات -مثل المطاعم، والنوادي والمنتجات الصحية، ومحلات الأزياء، ووكالات السفر- يساعد على الحفاظ على ولاء العديد من هؤلاء الزبائن لها.

كان ستيف نيووليس يلعب في إحدى الدوريات الصغيرة للبيسبول قبل تعرّضه لإصابة في الكتف قطعت مسيرته المهنية، ولكن حبه للبيسبول دفعه -بعد ذلك- إلى التوجُّل إلى فكرة ذكية أوصلته إلى البطولات الكبرى، وقد استلهم فكرته الرائعة من إدراكه للمشكلة التي تواجه اللاعبين، ألا وهي تعرُّق أيديهم أثناء ضربهم للكرة. تتمثل هذه الفكرة في إنتاج أكياس لامتصاص العرق مربوطة في أساور المعصم حتى يتمكن اللاعبون من تجفيف مقابض مضارب البيسبول بين الرميات. لقد استطاعت شركة "Tap It!" التي أسّسها نيووليس في ولاية فلوريدا الأمريكية بيع آلاف القطع من منتجها خلال أقل من عامين، إذ إنّ هذا المنتج -الذي يُباع مقابل 12.95 دولارًا- يستخدمه لاعبو البيسبول ولاعبو كرة السلة ولاعبو التنس ولاعبو الجولف وحتى متسلّقو الصخور.

يكنم سرُّ النجاح الذي حقَّقه نيوليس في عثوره على شبكة توزيع صغيرة تتولَّى مساعدة الشركات الصغيرة التي لديها خط إنتاج واحد فقط.<sup>(19)</sup>

في المقابل، فإنَّ إبقاء حجم الشركة صغيرًا ليس فكرة جيِّدة في جميع الحالات، ومن العيوب المصاحبة لذلك هو أنَّ مؤسَّسي الشركات الصغيرة قد تكون مهاراتهم الإدارية محدودة أو قد يعانون من صعوبات للحصول على تمويل كافٍ أو قد يواجهون مجموعة من العوائق التي تحول دون نمو الشركة. إحدى السلبيات الأخرى التي تواجه الشركات الصغيرة الأمريكية هي التكلفة العالية الناتجة عن الامتثال للأنظمة الحكومية، إذ تنفق الشركات التي يقل عدد موظفيها عن 20 موظفًا حوالي ضعف ما تنفقه الشركات الكبيرة على الامتثال لهذه الأنظمة. بالإضافة إلى ذلك، تتطلَّب عملية تأسيس شركة صغيرة وإدارتها التزامًا كبيرًا من قبل المالك، كما أنَّ هناك آثارًا سلبية قد تنجم عن ممارسة أصحاب الشركات الصغيرة أعمالهم لساعات طويلة واضطرارهم لتنفيذ الكثير من الأعمال بأنفسهم، إلى جانب الضغوط المصاحبة لتحملهم مسؤولية نجاح هذه الشركات.

إنَّ التعامل مع الصعوبات المتزايدة التي تواجه الشركة لا ينبغي أن يقع على عاتق شخص واحد فقط، ومن الأمثلة التي توضِّح هذا الأمر قصة ريتشارد همفري مؤسَّس شركة "DrinkWorks" التي تصنع أكواب الشراب المخصَّصة. كان همفري -بعد أربع سنوات من تأسيس الشركة- يعمل لمدة مائة ساعة في الأسبوع، ويصف السبب الذي كان يدفعه إلى القيام بذلك بقوله: "كنت أخشى من انهيار الشركة إذا لم أتابع مجريات العمل لحظةً بلحظة". وقد نتج عن ذلك تعرُّضه للمرض وفقدانه للوزن وفسخ خطوبته. اضطر همفري في أحد الأيام إلى أن يترك الشركة في أيدي موظفيه الخمسة بسبب حالة عائلية طارئة، واندحش من براعتهم في إدارة الشركة أثناء غيابهم، وقد عبَّر عن ذلك بقوله: "لقد تولَّوا زمام الشركة وسارت الأمور على ما يرام، وبعد ذلك الحين انتظم حال الشركة بأكملها".<sup>(20)</sup>

## اختبار مدى الفهم

1. لماذا تزداد وتنتشر المشاريع الصغيرة باستمرار؟
2. بيِّن المزايا والعيوب الرئيسية للمشاريع الصغيرة.

## 7.8 جهات تدعم المشاريع الصغيرة

**كيف تساهم حاضنات ومُسَرَّعات الأعمال في مساعدة رُواد الأعمال وأصحاب المشاريع الصغيرة؟**

تسعى العديد من الجهات المحلية والدولية إلى دعم المشاريع الصغيرة وتطويرها وتقديم المساعدة لها، ويمكن أن تكون هذه الجهات تابعة للقطاع الحكومي أو للقطاع الخاص. هناك جهات تقتصر على تقديم برامج الدعم المالي، في حين أن هنالك جهات تقدِّم مساعدات إضافية، مثل المساعدات الاستشارية والإدارية وغيرها. من الأمثلة على الجهات المختلفة التي تدعم المشاريع الصغيرة: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP)، ووكالة

إدارة المشاريع الصغيرة الأمريكية (Small Business Administration)، وشبكة المشاريع الأوروبية (Enterprise Europe Network)، والبنك الإسلامي للتنمية... إلخ.

بالإضافة إلى ذلك، فإنَّ حاضنات ومسرّعات الأعمال تعدُّ من أهم الجهات التي تقدّم الدعم والمساعدة للمشاريع الصغيرة، لذلك سنتحدّث عنها بشيء من التفصيل فيما يلي.

## 7.8.1 حاضنات الأعمال ومسرّعات الأعمال والفرق بينهما

تؤدّي حاضنات ومسرّعات الأعمال دورًا مهمًّا في مساعدة الأفراد والمجموعات على البدء في تأسيس مشاريعهم الخاصة وإدارتها وتسريع عملية نموها، وتقدّم لهم أيضًا العديد من الخدمات مثل: التمويل، والتدريب، والتوجيه والإرشاد، والتشبيك، وغيرها.

يخلط الكثير من الناس بين مفهومي حاضنات الأعمال (Business incubators) ومسرّعات الأعمال (Business accelerators) بسبب وجود عدة نقاط مشتركة بينهما، والتي من ضمنها أنّ كلّ منهما تهدفان إلى مساعدة المشاريع الجديدة والشركات الناشئة على النمو عن طريق تقديم المساعدة والمشورة إليها، ولكن في الحقيقة هناك فروق أساسية بين حاضنات الأعمال ومسرّعات الأعمال. تتضمّن هذه الفروق ما يلي:

1. تقدّم حاضنات الأعمال خدماتها للمشاريع التي في بداية انطلاقها والتي تكون بحاجة إلى الكثير من التطوير والدعم، في حين تقدّم مسرّعات الأعمال خدماتها للمشاريع شبه المُكتملة من حيث النضج، والتي تميّز بقابليتها للنمو السريع.
2. تمتدُّ مدة احتضان المشاريع في حاضنات الأعمال لفترات أطول (لأكثر من ستة أشهر، وقد تصل لسنوات)، في حين تتراوح مدة الاحتضان في مسرّعات الأعمال بين شهر وستة أشهر.
3. المعايير التي تتبنّاها مسرّعات الأعمال من أجل اختيار المشاريع أكثر صرامة من تلك التي تتبنّاها حاضنات الأعمال.

هناك الكثير من حاضنات الأعمال التي تكون مدعومة من قبل الحكومات، ممّا يمكّنها من تقديم خدماتها مجانًا. أمّا مسرّعات الأعمال وحاضنات الأعمال الخاصّة (غير مدعومة من الحكومة)، فإنّها تقدّم خدماتها مقابل الحصول على نسبة من أسهم الشركات والمشاريع الريادية، وفي بعض الأحيان تقدّم لها قروض ينبغي عليها تسديدها.<sup>(21)</sup>

## 7.8.2 مهام وفوائد حاضنات ومسرّعات الأعمال

تضطلع حاضنات ومسرّعات الأعمال بمهامّ عدة، ومن أهم هذه المهام:<sup>(22)</sup>

- تنسيق الأعمال التجارية الخاصة بالشركات الناشئة وإدارتها.
- تزويد الشركات الناشئة بالتدريب والخدمات والمعدات لدعم التقنية.
- مساعدة الشركات الناشئة على إيجاد زبائن والتسويق لها.

- تسريع عملية وصول الشركات الناشئة لأهدافها ومساعدتها على أن تصبح قادرة على إدارة عملياتها التشغيلية بنفسها وتأهيلها للنجاح في الأسواق التي تستهدفها.
  - مساعدة الشركات الناشئة في الحصول على الاستثمار والتمويل اللازم لتنميتها.
  - تسهيل عملية استئجار أماكن للشركات الناشئة وتوفير مكاتب لها.
- بالإضافة إلى ذلك، هناك فوائد عديدة لحاضنات ومسرّعات الأعمال، وتتركز أهم هذه الفوائد فيما يلي:
- توفير الدعم اللازم لإنجاح المشاريع والشركات الناشئة.
  - تقليص خطر فشل المشاريع والشركات الناشئة.
  - تطوير أفكار مبتكرة خاصة في المجالات التكنولوجية الجديدة.
  - المساهمة في التنمية الاقتصادية وبناء الثروات.
  - محاربة البطالة وتوفير فرص عمل.
  - تنوع مجالات النشاط في الاقتصاد المحلي وتوزيع الثروة على نطاق واسع عن طريق إنشاء قطاع حيوي من المشاريع والشركات الناشئة.
  - تشجيع رواد الأعمال على إنشاء الشركات وتنميتها من خلال ما توفّره لهم من وسائل وخبرات تساعدهم على النجاح.

### اختبار مدى الفهم

1. ما الفرق بين حاضنات الأعمال ومسرّعات الأعمال؟
2. بيّن فوائد حاضنات ومسرّعات الأعمال.

## 7.9 ريادة الأعمال الاجتماعية

### ما هو المقصود بريادة الأعمال الاجتماعية؟

أصبح مفهوم ريادة الأعمال الاجتماعية (أو الريادة الاجتماعية) من المفاهيم المتداولة في عصرنا الحالي، ولكن ريادة الأعمال الاجتماعية -في الحقيقة- كانت تُطبّق منذ القدم قبل أن يلتفت إليها المفكرون ويُصنّفوها تحت أحد فروع العلوم الاجتماعية ويشتقوا لها مفهومًا مميزًا. لقد اختلف الكتاب والباحثون حول تحديد المقصود بريادة الأعمال الاجتماعية، وقد كانت هناك العديد من المحاولات لوضع تعريف لمفهوم الريادة الاجتماعية، إلا أنّ معظمها كان يتطرق إلى كيفية إيجاد حلول مبتكرة لمشكلات المجتمع دون وضع مفهوم شامل موحد لهذا التوجّه العصري الفريد.<sup>(23)</sup>

يمكننا تعريف ريادة الأعمال الاجتماعية عمومًا بأنها: استخدام الأساليب الإبداعية والمبتكرة لتنمية المشروعات والمؤسسات التي تهدف إلى تحقيق فوائد وتأثيرات اجتماعية واسعة النطاق. نستنتج من ذلك أنّ الربح التجاري ليس هو الهدف الأساسي للريادة الاجتماعية، على الرغم من أنّها تستخدم أساليب تجارية تقليدية لتحقيق الأهداف الاجتماعية. إنّ رواد الأعمال الاجتماعيين هم أفراد لديهم حلول مبتكرة للمشكلات الاجتماعية الأكثر إلحاحًا في مجالات الصحة والتعليم والبيئة وغيرها، وهم يشبهون رواد الأعمال التقليديين في أنّهم يتّصفون بالإبداع والابتكار والمغامرة، ولكنهم يتميّزون عنهم بالإنسانية العالية وإنكار الذات وحب العمل الاجتماعي والانتماء للناس والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والالتزام طويل الأمد بما يتبنّونه من مشاريع، مكرّسين حياتهم للعمل عليها وعدم الالتفات إلى الأرباح المادية.<sup>(24)</sup>

### 7.9.1 آثار ريادة الأعمال الاجتماعية

تشير الدكتورة أمل خيري أمين في كتابها "تجارب في الريادة الاجتماعية" إلى أنّه يمكن قياس أهم آثار الريادة الاجتماعية على التنمية في المجتمع وفق المستويات التالية:<sup>(25)</sup>

1. المدى القصير: تغييرات ملموسة في اقتصاد المجتمع (توفير فرص عمل، توليد الناتج، أو زيادة الادخار).
2. المدى المتوسط: تتجلى قيمة الريادة الاجتماعية في كونها تعمل على تحقيق رفاهية المجتمع وتحسين أوضاعه، ومن ثمّ يُقاس نجاحها بقدرتها على زيادة الإنتاجية وإنجاز مشروعات تنموية.
3. المدى الطويل: إنّ المساهمة الأكثر أهمية للريادة الاجتماعية تحدث على المدى الطويل، وتُقاس بقدرتها على توليد رأس مال اجتماعي واستثماره.

### 7.9.2 دليل ريادة الأعمال الاجتماعية

هل تريد أن تصبح رائدًا اجتماعيًا؟ سنبيّن فيما يلي الخطوات التي يمكنك اتخاذها لكي تصبح رائدًا اجتماعيًا.<sup>(26)</sup>

1. **حدّد رسالتك في الحياة:** يقول الرافيقي: (إذا لم تزد شيئًا على الحياة، تكن أنت زائدًا عليها). الحياة لا تقتصر على الأكل والشرب والعمل من أجل كسب الرزق فقط؛ بل ينبغي على المرء أن يحدّد هدفًا ساميًا يسعى من أجل تحقيقه، مثل: تقليل ظاهرة الفقر في المجتمع أو تحسين جودة التعليم.
2. **اصنع التغيير بأفكار بسيطة:** العديد من مشكلات المجتمع يمكن حلّها بأفكار بسيطة مثل: استخدام التصوير أو التصميم الجرافيكي لخدمة قضية اجتماعية معينة، أو معالجة مشكلة تكسّس النفايات عن طريق إعادة تدويرها.

3. **كرّس نفسك لقضية:** حدّد إحدى المشكلات الاجتماعية التي تثير اهتمامك واجمع المعلومات عنها وحاول الاستفادة من تجارب الآخرين، وتأكد من التزامك وقدرتك على تحمّل المسؤولية قبل أن تبدأ في توظيف مهاراتك ومواهبك لحلّ تلك المشكلة.
4. **خطّط للمستقبل:** بعد أن حدّدت هدفك في الحياة واخترت المشكلة التي تودّ الإسهام في حلّها، ينبغي عليك أن ترسم الخطط التي تبين لك المسار الذي ستسلكه لتحقيق ذلك الهدف، وينبغي عليك أن تقيّم إنجازاتك أولاً بأول.
5. **حافظ على دافعيتك:** لا يستطيع أي أحد الاستمرار في النجاح في أي عملٍ يُجزئه إلا إذا حافظ على حماسه ودافعيته، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الاستعانة بالله وتذكير النفس بأهمية الهدف الذي تسعى إليه ومتابعة كل ما هو جديد فيما يتعلّق بالقضية الاجتماعية التي كرّست جهودك لخدمتها.
6. **ابتكر فكرة مبدعة:** من المعلوم أنّ عملية توليد الأفكار ليست بالأمر السهل، ولكن هناك العديد من الطرق التي يمكن أن تساعد على ذلك، مثل العصف الذهني وغيرها، والأهم من ذلك ألاّ تقلّل من شأن أي فكرة؛ فالعديد من المشاريع الكبيرة بدأت بأفكار صغيرة وبسيطة.
7. **ابدأ بتنفيذ الفكرة:** لن تتحوّل الفكرة إلى حقيقة ما لم تبدأ بتنفيذها، وينبغي عليك مواجهة العقبات والصعوبات التي قد تعترض طريقك أثناء سعيك لحل المشكلة الاجتماعية وعدم الاستسلام بسهولة. تجدر الإشارة إلى أنّك ستحتاج -في الغالب- إلى الاستعانة بأشخاص آخرين وتكوين فريق للعمل على تنفيذ هذه الفكرة.
8. **قيادة الفريق:** لا بدّ من التعرّف على أفراد الفريق بدقة وتحفيزهم وتوزيع المهام عليهم حسب مهاراتهم وقدراتهم. ينبغي تطوير أعضاء الفريق أيضاً وتقديم التدريب اللازم لهم من أجل استمرار الفاعلية. (سننحدث في الفصل الثالث عشر عن مفهوم القيادة بالتفصيل.)
9. **توعية المجتمع:** ينبغي عليك إطلاق العديد من الحملات لإقناع المجتمع بأهمية الفكرة ودورها في حل المشكلة الاجتماعية التي تسعى إلى التغلّب عليها، وينبغي عليك أيضاً الاستماع لاحتياجات المستفيدين من الفكرة وأفكارهم التي قد تُلهمك وتُساعدك على تطوير الفكرة.
10. **ابحث عن مؤسسات راعية:** يمكنك الاستعانة بالمؤسسات التي تقدّم المنح والدعم للرؤاد الاجتماعيين، أو التي تعقد مسابقات سنوية وملتقيات فكرية وغير ذلك من الأنشطة التي تفيد كل رائد اجتماعي أو كل شخص يرغب في التغيير.

### 7.9.3 مثال واقعي عن ريادة الأعمال الاجتماعية

كان الشاب الأمريكي الثري سكوت هاريسون يعيش حياته كغيره من الملايين من الناس بلا هدف وبأنانية وعدم مبالاة بالآخرين إلى أن أحسّ في أحد أيام عام 2004 بشعور خانق بالفراغ الروحي واليأس، فدفعته رغبته

في تغيير نمط حياته الحالي إلى الذهاب في رحلة إلى شواطئ غرب أفريقيا. التحق سكوت بمجموعة تطوعية تنتقل بواسطة إحدى السفن من منطقة لأخرى لتقديم الرعاية الطبية المجانية في بعض الدول الإفريقية الفقيرة، وقد لاحظ الاختلاف الكبير بين الحياة المترفة التي كان يعيشها والحياة المتواضعة التي عاشها أثناء وجوده على متن السفينة، ولكن عندما وصل إلى الشاطئ ورأى مقدار المعاناة التي يعاني منها الفقراء في تلك المنطقة، أدرك أنّ كل ما لاقاه على سطح السفينة لا يُقارن بحال هؤلاء الفقراء المرضى.<sup>(27)</sup>

لقد صُدم سكوت بأعداد المرضى المصابين بالعديد من الأمراض المنقولة عن طريق مياه الشرب الملوثة، وقرّر أن يفعل شيئاً من أجلهم لكي يحصلوا على مياه شرب نقيّة، لذلك عزم على إلغاء الاحتفال بيوم ميلاده الحادي والثلاثين والتبرّع بتكاليف الحفل لصالح توصيل مياه نقيّة للفقراء ودعا أصدقاءه وأقاربه للتبرّع بقيمة الهدايا التي كانوا سيقدّمونها له، وبالفعل تبرّع أكثر من 700 شخص بالمال، وقد ساهم هذا في تمويل أول المشاريع التي نقدتها مؤسسة Charity Water (المؤسسة التي أنشأها سكوت)، ومنذ ذلك الحين امتنع المئات من معارف سكوت عن الاحتفال بيوم مولدهم لصالح التبرّع لمشاريع تنقية المياه للمحرومين منها.

تقوم آلية عمل مؤسسة Charity Water على إطلاق الحملات الإلكترونية للتبرّع لصالح مشاريع تنقية المياه التي تُنفذ بواسطة وسائل بسيطة جدًّا، مثل حفر الآبار أو استخدام الفلاتر الرملية أو إقامة مجمّعات لمياه الأمطار. نفّذت المؤسسة منذ تاريخ إنشائها وحتى يومنا هذا العديد من مشاريع تنقية المياه في عدة دول، وسعت أيضًا إلى تحسين أحوال المعيشة في تلك الدول من خلال إقامة مشاريع مستدامة يعمل فيها السكان المحليون لتوفير مصدر دخل لهم ولعائلاتهم.

## اختبار مدى الفهم

1. وضح المقصود بريادة الأعمال الاجتماعية.

2. ما هي الخطوات التي يمكن للفرد اتخاذها لكي يصبح رائدًا اجتماعيًا؟

## 7.10 المصطلحات الرئيسية

**المستثمرون الملائكة:** هم أفراد أو مجموعات من المستثمرين ذوي الخبرة الذين يُمولون الشركات الناشئة باستخدام أموالهم الخاصة.

**خطة العمل:** هي خطة رسمية مكتوبة تصف بالتفصيل فكرة المشروع وكيفية تنفيذه، وتتضمّن وصف عام للشركة ومؤهلات أصحاب العمل ووصف للمنتجات أو الخدمات وتحليل للسوق وخطة مالية للمشروع.

**التمويل بالاقتراض:** هو أحد أنواع التمويل، ويشير إلى الأموال المقترضة التي يجب تسديدها (مع فائدة) خلال فترة زمنية محدّدة.

**رؤاد الأعمال:** هم أشخاص ذوو رؤية ودافعية وإبداع ومستعدون لتحمل مخاطر بدء المشاريع التجارية وإدارتها من أجل تحقيق الأرباح، أو إحداث تغييرات كبيرة على شركات قائمة وتعديل مسارها.

**التمويل بالأسهم:** هو أحد أنواع التمويل، ويشير إلى الأموال التي تُجمع من خلال بيع أسهم الشركة (أي حقوق الملكية).

**رؤاد الأعمال التقليديون:** هم أشخاص لديهم الجرأة على خوض المجازفات ويؤسسون شركاتهم الخاصة بناءً على أفكار مبتكرة.

**رؤاد الأعمال ذوو المشاريع المتعددة:** هم رؤاد أعمال يؤسسون سلسلة من الشركات ولا يقتصرون على مشروع أو شركة واحدة.

**رؤاد الأعمال الداخليون:** هم رؤاد الأعمال الذين يضعون بصماتهم داخل الشركات الكبيرة التي يعملون بها من خلال إبداعهم ورؤيتهم وجرأتهم على خوض المجازفات بدلاً من تأسيس شركات خاصة بهم.

**المشاريع الصغيرة:** يختلف تعريف المشاريع الصغيرة من دولة لأخرى وفقاً لاختلاف إمكانياتها وظروفها الاقتصادية والاجتماعية، ولكن هناك معايير يمكن على أساسها تحديد الأحجام المختلفة للمشاريع ومن أكثر هذه المعايير شيوعاً: عدد الموظفين، وحجم الاستثمار، وقيمة المبيعات السنوية.

**رأس المال المخاطر:** هو التمويل الذي يقدمه أصحاب رأس المال المخاطر (venture capitalists) وهم شركات الاستثمار التي تتخصص في تمويل الشركات الصغيرة سريعة النمو ويحصلون مقابل أموالهم على حقوق ملكية ويتاح لهم إبداء آرائهم بشأن القرارات الإدارية.

## 7.11 ملخص المخرجات التعليمية

### 7.11.1 ريادة الأعمال

#### لماذا يرغب الناس في أن يصبحوا رؤاد أعمال؟ ما هي الأنواع المختلفة لرؤاد الأعمال؟

رؤاد الأعمال هم أشخاص مبتكرون يتحملون مخاطر بدء المشاريع التجارية وإدارتها في سبيل تحقيق الأرباح، ومعظمهم يرغبون في تأسيس شركة يمكنها أن تنمو وتصبح مؤسسة كبيرة. هناك أربعة أسباب تدفع الناس إلى أن يصبحوا رؤاد أعمال وهي: تحقيق الربح، والاستقلالية، والرضا الذاتي، وعيش نمط الحياة المرغوب. هناك أيضاً ثلاثة أنواع لرؤاد الأعمال. أولاً: رؤاد الأعمال التقليديين الذين إما يؤسسون مشروعاً صغيراً دون أن تكون لديهم الرغبة في زيادة حجمه وتوسيعه وإما يرغبون في أن تنمو مشاريعهم لتصبح شركات كبيرة. ثانياً: رؤاد الأعمال ذوو المشاريع المتعددة الذين يؤسسون عدة الشركات ولا يقتصرون على مشروع أو شركة واحدة. ثالثاً: رؤاد الأعمال الداخليون الذين يعملون داخل المؤسسات الكبيرة.

## 7.11.2 خصائص رواد الأعمال الناجحين

### ما هي الخصائص المشتركة بين رواد الأعمال الناجحين؟

يتمتع رواد الأعمال الناجحون بالطموح والاستقلالية والثقة بالنفس والإبداع والنشاط والشغف والالتزام، كما أنّ لديهم رغبة شديدة في الإنجاز واستعداد لخوض قدر معتدل من المجازفات. بالإضافة إلى ذلك، فإنّ تمتّعهم بمهارات إدارية وتفاعلية جيّدة إلى جانب امتلاكهم للمعرفة التقنية من العوامل المهمة لنجاحهم.

## 7.11.3 المشاريع الصغيرة والمتوسطة

### كيف تساهم المشاريع الصغيرة في اقتصادات الدول؟

إنّ للمشاريع والشركات الصغيرة إسهامات بارزة في اقتصادات العديد من الدول. على سبيل المثال، تساهم الشركات الصغيرة في حوالي نصف الناتج الاقتصادي في الولايات المتحدة الأمريكية، وتوظّف حوالي نصف عدد الأيدي العاملة في القطاع الخاص. أما بالنسبة لبعض الدول العربية، تقدّر مساهمة المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الناتج المحلي الإجمالي بنسب تتراوح بين (16-80)%، في حين تقدّر مساهمة هذه المشاريع في تشغيل الأيدي العاملة في القطاع الرسمي بنسب تتراوح بين (10 - 32)%.

## 7.11.4 كيف تبدأ مشروعك الخاص

### ما هي الخطوات الأولى التي ينبغي اتخاذها عند البدء في مشروع خاص؟

ينبغي على الأشخاص الراغبين في إنشاء شركات ومشاريع خاصة بهم في البداية إيجاد فكرة تساهم في تلبية إحدى احتياجات السوق، ثمّ ينبغي عليهم اختيار نوع الشركة (ملكية فردية، أم شراكة، أم شركة مساهمة، أم شركة ذات مسؤولية محدودة). بعد ذلك، ينبغي على أصحاب تلك المشاريع إعداد خطة عمل رسمية تساعدهم على تحليل الجدوى من أفكارهم. تصف خطة العمل المكتوبة بالتفصيل فكرة المشروع وكيفية تنفيذه وتشغيله، كما تساعد أصحاب المشاريع على الحصول على التمويل اللازم سواء كان هذا التمويل تمويلًا بالاقتراض أو تمويلًا بالأسهم.

## 7.11.5 إدارة المشاريع الصغيرة

### بيّن التحديات التي تواجه أصحاب المشاريع الصغيرة أثناء إدارتهم لها؟

يشارك أصحاب المشاريع الصغيرة في كل ما يتعلّق بالعمليات التشغيلية الخاصة بمشاريعهم في بداية تأسيسها، وقد يلجؤون عند نمو هذه المشاريع إلى تعيين عدد من الموظفين ومنحهم امتيازات تساعد على الاحتفاظ بهم، بالإضافة إلى الاستعانة باستشاريين خارجيين عند الحاجة. كل تلك الأمور تفسح المجال لأصحاب المشاريع الصغيرة لكي يركّزوا على عمليات التخطيط ووضع الاستراتيجيات ومراقبة حالة الأسواق والإشراف على

عمليات التشغيل اليومية. إنَّ عملية التوسُّع ودخول الأسواق العالمية يمكن أن استراتيجية جيّدة لجلب المزيد من الأرباح للمشاريع الصغيرة.

## 7.11.6 الآثار الكبيرة للمشاريع الصغيرة

### ما هي مزايا وعيوب امتلاك مشاريع صغيرة؟

من مزايا المشاريع الصغيرة إمكانية تشغيلها بكفاءة وفاعلية بسبب انسيابية عمليات التوظيف والهيكلية فيها، إذ تتمتع هذه المشاريع بمرونة تجعلها قادرة على الاستجابة لمتغيّرات السوق. بالإضافة إلى ذلك، فإنَّ الشركات الصغيرة يمكنها تحقيق أرباح أكثر من الخدمات التي تقدّمها للأسواق المتخصصة مقارنةً للشركات الكبيرة، كما يمكنها تقديم خدمات ذات مستوى أعلى للأفراد. في المقابل، تتضمّن عيوب المشاريع الصغيرة: محدودية المهارات الإدارية لأصحابها، وصعوبة جمع رأس المال اللازم لبدء التشغيل أو للتوسُّع، والتكلفة العالية الناتجة عن الامتثال للأنظمة الحكومية، والالتزام الشخصي الكبير المطلوب من أصحاب هذه المشاريع.

## 7.11.7 جهات تدعم المشاريع الصغيرة

### كيف تساهم حاضنات ومسرّعات الأعمال في مساعدة رواد الأعمال وأصحاب

#### المشاريع الصغيرة؟

تؤدّي حاضنات ومسرّعات الأعمال دورًا مهمًّا في مساعدة الأفراد والمجموعات على البدء في تأسيس مشاريعهم الخاصة وإدارتها وتسريع عملية نموها، وتقدّم لهم أيضًا العديد من الخدمات مثل: التمويل، والتدريب، والتوجيه والإرشاد، والتشبيك، وغيرها. يخلط الكثير من الناس بين مفهومي حاضنات الأعمال ومسرّعات بسبب وجود عدة نقاط مشتركة بينهما والتي من ضمنها أنّ كلّ منهما تهدفان إلى مساعدة المشاريع الجديدة والشركات الناشئة على النمو عن طريق تقديم المساعدة والمشورة إليها، ولكن في الحقيقة هناك فروق أساسية بينهما.

## 7.11.8 ريادة الأعمال الاجتماعية

### ما هو المقصود بريادة الأعمال الاجتماعية؟

تشير ريادة الأعمال الاجتماعية إلى استخدام الأساليب الإبداعية والمبتكرة لتنمية المشروعات والمؤسسات التي تهدف إلى تحقيق فوائد وتأثيرات اجتماعية واسعة النطاق؛ فالربح التجاري ليس هو الهدف الأساسي للريادة الاجتماعية، حتى وإن كانت قد تستخدم أساليب تجارية تقليدية لتحقيق ذلك. هناك العديد من قصص النجاح في مجال الريادة الاجتماعية في عصرنا الحالي، وينبغي على المرء لكي يصبح رائدًا اجتماعيًا أن يتخذ عددًا من الخطوات.

## 7.12 أسئلة مراجعة للفصل

1. ما هي أوجه الاختلاف بين رواد الأعمال التقليديين ورواد الأعمال ذوي المشاريع المتعددة، ورواد الأعمال الداخليين؟
2. ما الفرق بين رواد الأعمال وأصحاب المشاريع الصغيرة؟
3. اذكر بعض الأسباب الرئيسية التي تدفع رواد الأعمال إلى البدء في إنشاء مشاريعهم الخاصة؟
4. كيف يمكن إيجاد أفكار لمشاريع جديدة؟
5. ما هي أسباب أهمية وضع خطة عمل؟ على ماذا ينبغي أن تحتوي هذه الخطة؟
6. ما هي خيارات التمويل المتاحة أمام أصحاب المشاريع الصغيرة؟ ما هي المخاطر التي قد يواجهونها؟
7. كيف تتغير أدوار أصحاب المشاريع الصغيرة ورواد الأعمال مع تقدّم الزمن ونمو شركاتهم؟
8. ما الذي تستفيد منه الشركات الصغيرة من التعامل مع الأسواق العالمية والتصدير إليها؟ وما هي الخطوات التي يمكن أن تتخذها هذه الشركات من أجل استكشاف الفرص المتاحة؟
9. اذكر مهام وفوائد حاضنات ومسرّعات الأعمال.
10. وضح المقصود بريادة الأعمال الاجتماعية.
11. كيف يمكن قياس أهم آثار الريادة الاجتماعية على التنمية في المجتمع؟
12. ما هي الخطوات التي يمكن للفرد اتخاذها لكي يصبح رائدًا اجتماعيًا؟

## 7.13 أنشطة تطبيقية للمهارات الإدارية

1. تخيّل أنّك عملت في مجال تطوير البرمجيات لشركة كبيرة متخصصة في الأغذية لمدة 12 عامًا، وأنّك لم تُعدّ تتحمّل الأنظمة الرسمية والإجراءات الروتينية الخاصة بالشركة، وقد لمعت في ذهنك فكرة لإنتاج صنف جديد من وجبات الطعام الخفيفة مخصّص للمستهلكين الذين لديهم وعي فيما يخصّ التغذية، وأصبحت تفكّر في إنشاء شركتك الخاصة. ما هي الخصائص الريادية التي ينبغي أن تتصف بها حتى تنجح؟ ما هي الأمور التي ينبغي عليك أخذها في الحسبان قبل الاستقالة من عملك؟ اختر زميلًا، وليتقمّم أحدكما دور الموظف الذي يرغب في أن يصبح رائد أعمال، وليتقمّم الآخر دور رئيس العمل الحالي. اكتب سيناريو بسيطًا. سيركّز الموظف على الأسباب التي تبين أنّ فكرته جيّدة وناجحة، في حين سيسعى رئيس العمل إلى إقناعه بأنّ بقاءه في الشركة الكبيرة هو الأفضل. تبادلًا بعدها الأدوار وكرّرا المناقشة.

2. ما هي المهارات التي تلزم الفرد لكي يصبح رائد أعمال؟ اكتشفها عن طريق إجراء مقابلة مع رائد أعمال من بلدك أو ابحث عن معلومات عن رائد أعمال قرأت عنه في هذا الفصل أو في الصحف والمجلات الاقتصادية، واعثر على إجابات للأسئلة التالية (وأي أسئلة أخرى ترغب في طرحها):

أ. كيف درست جدوى تنفيذ فكرتك؟

ب. كيف حدّدت الرؤية الخاصة بالشركة؟

ت. كم الوقت الذي قضيته في تحضير خطة العمل الخاصة بشركتك؟

ث. من أين حصلت على تمويل للشركة؟

ج. أين تعلّمت مهارات العمل التي تحتاجها في إدارة الشركة وتطويرها؟

ح. ما هي أهم الخصائص الريادية التي تتمتع بها والتي ساعدتك على النجاح؟

خ. ما هي التحديات الكبرى التي كان يتوجّب عليك التغلّب عليها؟

د. ما هي أهم الدروس التي تعلّمتها من تجربتك في تأسيس هذه الشركة؟

ذ. بماذا تنصح الأشخاص الراغبين في أن يصبحوا رواد أعمال؟

3. افترض أنّ دُفعتك الدراسية قرّرت المشاركة في مسابقة محلية لإعداد خطط العمل. قسّموا الفصل إلى مجموعات صغيرة، واختاروا واحدة من الأفكار التالية:

أ. لعبة حاسوبية جديدة تقوم على سوق الأوراق المالية

ب. شركة لديها تصميم مبتكر لألواح التزلج

ت. تقديم خدمات السفر لطلاب الجامعات والمدارس الثانوية

ينبغي على كل مجموعة إعداد مخطط تفصيلي لخطة العمل يتضمّن أهداف العمل والمعلومات المتعلقة بالمنتج واستراتيجيات التسويق والتمويل، ثمّ عرض ذلك المخطط أمام الجميع من أجل المناقشة والتحليل.

## 7.14 تدريبات على اتخاذ القرارات الإدارية

1. هناك شركة محلية متخصصة في تقديم خدمات المطاعم معروضة للبيع مقابل 250,000 دولار. أدارت المالكة هذه الشركة على مدار أربع سنوات من منزلها، ولكنها ستلد طفلها الأول قريبًا وترغب في بيع الشركة. أنت بحاجة إلى مستثمرين خارجيين لكي يساعدوك في شراء الشركة. أعدّ الأسئلة التي سوف تطرحها على المالكة بخصوص الشركة والزبائن المحتملين، بالإضافة إلى قائمة الوثائق التي ترغب في رؤيتها. ما المعلومات الأخرى التي تحتاج إلى معرفتها قبل اتخاذ قرار الشراء؟ لخصّ النتائج التي

توصّلت إليها في رسالة وأرسلها إلى أحد المستثمرين المحتملين مبيّنًا له رغبتك في شراء الشركة لك وخطتك للتحقق من جدوى عملية الشراء.

2. تخيّل بأنك مالك لمصنع صغير ينتج أغطية بلاستيكية، وأنتك تسعى دائمًا لإيجاد طرق تزيد الأرباح، لذلك فإنّ أحد أهدافك في بداية العام الجديد هو إيجاد مصادر للحصول على أموال إضافية من أجل تقديم مكافآت الإنتاجية أو الجدارة السنوية لموظفيك المخلصين المجتهدين، ووصلتك رسالة من شركة تصنيع محلية كبيرة قد تحل هذه المسألة، إذ توقّر الشركة لشركات الإنتاج المملوكة للأقليات عقود شراء قيّمة في سياق تنفيذها لبرنامج جديد يركّز على "تنوّع الموردّين". على الرغم من أنّ الرسالة تنصّ بوضوح على أنّ مالكي شركات الإنتاج المؤهّلة للاستفادة من البرنامج يجب أن يكونوا من الأقليات، إلّا أنّك تقنع نفسك بتقديم طلب لهذا البرنامج بحجة أنّ جميع الموظفين الذين يعملون في شركتك ذوي أصول لاتينية، وتبرّر قرارك بأنّ هؤلاء الموظفين سوف يستفيدون من زيادة الإيرادات التي ستنتج عن إبرام العقد، والتي تخطّط لاقتطاع جزء منها من أجل منحهم مكافآت في نهاية العام. استخدم ابحث من خلال شبكة الإنترنت مقالات مرتبطة بهذا الموضوع، ثم أجب عن السؤال التالي، واحرص على بيان الحجج التي تدعم آرائك مع ذكر المصادر.

3. هل من الخطأ أن يقدّم مالك الشركة طلبًا للاستفادة من هذا البرنامج حتى لو كانت ستعمّم بالفائدة على الموظفين وعلى الشركة ككل؟

## 7.15 المصادر

### 7.15.1 مصادر استكشاف المهن الإدارية

- "Our Team", <https://spaspace.com> , accessed February 1, 2018
- Jennifer Keishin Armstrong, "Spa Reviews: Spa Space in Chicago", Day Spa magazine, <http://www.dayspamagazine.com> , accessed February 1, 2018
- "About Us", <https://ismspa.com> , accessed February 1, 2018

### 7.15.2 مصادر امتلاك الروح الريادية

- "About Jack's Stands & Marketplaces", <https://www.jackstands.com> , accessed February 1, 2018
- Peter Gasca, "This 11-Year-Old Founder's Advice Is As Profound as Any You Could Receive", Inc., <https://www.inc.com> , July 27, 2017
- Claire Martin, "Some Kids Sell Lemonade. He Starts a Chain", The New York Times, <https://www.nytimes.com> , February 26, 2016

### 7.15.3 مصادر الأخلاقيات في الحياة العملية

- "About Us," <https://www.poilane.com>, accessed February 1, 2018; Meg Bortin, "Apollonia Poilâne Builds on Her Family's Legacy," The New York Times, <https://www.nytimes.com>, accessed February 1, 2018
- Lauren Collins, "Bread Winner: A Daughter Upholds the Traditions of France's Premier Baking Dynasty," The New Yorker, <https://www.newyorker.com>, December 3, 2012
- Gregory Katz, "Her Daily Bread," American Way magazine, July 15, 2005, p. 34
- Clarel Antoine, "No Time to Loaf Around," Harvard Crimson, <http://www.thecrimson.com>, October 16, 2003

### 7.15.4 مصادر إدارة التغيير

- Maria Aspan, "Want Proof That Patience Pays Off? Ask the Founders of This 17-Year-Old \$525 Million Email Empire," Inc., <https://www.inc.com>, Winter 2017/January 2018 issue
- "MailChimp: From Startup to Inc. Magazine's Top Company," CNBC, <https://www.cnbc.com>, December 12, 2017
- Farhad Manjoo, "MailChimp and the Un-Silicon Valley Way to Make It as a Start-Up," The New York Times, <https://www.nytimes.com>, October 5, 2016.

**مستقل**  
mostaql.com

ادخل سوق العمل و نفذ المشاريع باحترافية  
عبر أكبر منصة عمل حر بالعالم العربي

**ابدأ الآن كمستقل**

# 8. التحليل الاستراتيجي - فهم البيئة

## التنافسية للشركات

### 8.1 مقدمة

#### 8.1.1 المخرجات التعليمية

ينبغي عليك أن تكون قادرًا على الإجابة عن الأسئلة الآتية بعد قراءةك لهذا الفصل:

1. ما المقصود بالتحليل الاستراتيجي؟ لماذا ينبغي تحليل البيئة التنافسية للشركات؟
2. ما هو تحليل SWOT؟ ما الذي يمكن أن يكشفه بشأن الشركة؟
3. ما هي عناصر البيئة الخارجية العامة؟ ما هي الأدوات التي يستخدمها الخبراء الاستراتيجيون في دراستها وفهمها؟
4. ما هي عناصر البيئة الخارجية المباشرة؟ ما هي الأدوات التي يستخدمها الخبراء الاستراتيجيون في دراستها وفهمها؟
5. كيف يُجري المديرون تحليلًا داخليًا لشركاتهم؟ ولماذا؟
6. كيف تكون المنافسة بين الشركات في بيئة العمل؟ وما المقصود بأنَّ شركة ما تمتلك ميزة تنافسية لا يمتلكها منافسوها؟ وما هي الاستراتيجيات العامة التي يمكن أن تطبّقها الشركة لكي تتفوّق على منافسيها؟
7. ما هي العوامل التي تساهم في تحديد الموضع الاستراتيجي للشركة؟

## استكشاف المهن الإدارية

## لوري غودمان لامبسون من شركة Planning Design Research Corporation

لوري غودمان لامبسون هي رئيسة شركة "Planning Design Research Corporation" والمدير التنفيذي لها <sup>(1)</sup>، وهذه الشركة متخصصة في تحليل بيانات العمل لفهم طبيعة عمل الموظفين فيها وتحديد مساحات العمل والمرافق اللازمة لكي يتمكنوا من إنجاز أعمالهم على النحو الأفضل وتحقيق أعلى إنتاجية. عُيِّنت لامبسون من قبل شركة (Accenture) المتخصصة في تقديم الاستشارات من أجل تقييم وتطوير مقر عملها الموجود في مدينة هيوستن الأمريكية. لقد كان هذا المقر مبنىً مكون من ثلاثة طوابق ومساحته 66,000 قدم ويضمُّ 800 موظفًا. <sup>(2)</sup> يقضي موظفو شركة أكسننتشر عادة حوالي ثلثي ساعات عملهم في تقديم الخدمات الاستشارية للزبائن خارج مقر الشركة.



الشكل 59: المركز العام الأمريكي American General Center هو مجمّع يضمُّ العديد من المباني المكتبية في مدينة هيوستن بولاية تكساس الأمريكية ومكاتب لشركة أكسننتشر - مصدر الصورة: حساب Ken Lunck / فليكر

مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC BY-SA 2.0)

عملت لامبسون مع دان جونسون -المسؤول عن الابتكار في بيئة عمل شركة أكسننتشر- ومع شركة "Steelcase" المتخصصة في تصنيع الأثاث المكتبي بهدف دراسة كيف يمكن لشركة أكسننتشر أن تستغل مساحة العمل الخاصة بها في مدينة هيوستن. ينصبُّ تركيز لامبسون على اكتساب فهم عميق لطبيعة العمل في الشركة واستراتيجيتها للنجاح، ومن ثمّ وضع حلول استراتيجية فيما يخصّ تصميم بيئة عمل تساعد الشركة على تحقيق أهدافها. <sup>(3)</sup> لتحقيق ذلك، أجرت لامبسون بالتعاون مع شركة "Steelcase" تحليلًا للخصائص الديموغرافية للموظفين وتطلّعاتهم، ودرست كيف يتفاعل الموظفون مع بعضهم بعضًا وكيف يؤدّون مهامهم

في مكان العمل. لقد كان هدف شركة أكستشر أن تدعم بيئة عملها أهدافها المؤسسية المتمثلة في: الابتكار، والتعاون، والمرونة<sup>(4)</sup>

إنَّ فهم نقاط القوة الخاصة بالشركة خطوة مهمة من خطوات التحليل الاستراتيجي لها، وقد كانت ثمرة هذا الاهتمام والبحث الذي أجرته لامبسون حول كيفية تعزيز نقاط القوة الخاصة بشركة أكستشر هي وضع مخطط جديد لبيئة عملها ومرافقها، أطلقوا عليه اسم "Workplace 2.0". لا تعرِّز بيئة العمل الجديدة الخاصة بشركة أكستشر التعاون بين موظفي الشركة من خلال توفير التجهيزات المادية والتكنولوجية اللازمة فحسب؛ بل استطاعت لامبسون بالاشتراك مع شركة "Steelcase" أيضًا مساعدة شركة أكستشر على تقليص مساحة مكاتبها بدرجة كبيرة، وتمكَّنت الشركة من توفير المال من خلال استغلال مساحة أقل (تقلَّص حجم الشركة إلى طابق واحد تبلغ مساحته 25,000 قدم مربع ويضمُّ نفس العدد من الموظفين)، وتمكَّنت أيضًا من تعزيز تفاعل الموظفين واندماجهم في العمل من خلال توفير مساحة عمل فعَّالة بدرجة أكبر.

## 8.2 التميز عن المنافسين من خلال فهم البيئة التنافسية

### ما هو التحليل الاستراتيجي؟ لماذا تحتاج الشركات إلى تحليل بيئتها التنافسية؟

التحليل الاستراتيجي (Strategic analysis) هو العملية التي تجريها الشركات من أجل دراسة وفهم مختلف العوامل الداخلية والخارجية المرتبطة ببيئتها التنافسية. لكن ما السبب الذي يدفع الشركات إلى بذل الوقت والمال في سبيل فهم الأمور المحيطة بها وما يجري حولها؟ إنَّ الشركات ليست منفصلة عن العالم الخارجي؛ بل تتأثر بمجموعة من القوى والعوامل المرتبطة ببيئة عملها الداخلية وبالبيئة الخارجية الواسعة أيضًا، وينبغي على الشركات أن تفهم هذه القوى والعوامل حتى تتمكَّن من النجاح في سوق العمل. على سبيل المثال، دَفَعَ تزايد عدد السكان الناطقين باللغة الإسبانية في الولايات المتحدة العديد من الشركات إلى إضافة اللغة الإسبانية إلى اللافتات وملصقات المنتجات المتوفرة في متاجرها، وذلك لكي تسهَّل على هذه الفئة عملية التسوُّق والتعرُّف على المنتجات في هذه المتاجر. هناك تغيُّرات مستمرة في بيئة العمل الخارجية، والشركات الناجحة يمكنها التعامل مع تلك التغيُّرات والتكيُّف معها لأنَّها حلَّلتها جيِّدًا واستعدَّت لها وأدركت كيف تؤثر العوامل الخارجية على أنشطتها وعملياتها.

يُجري المديرون والاستشاريون **عملية المسح البيئي** (environmental scanning) التي يُقصد بها التحليل المنهجي والمتعمَّد لكل من بيئتي العمل الداخلية والخارجية للشركة، وذلك حتى يتمكَّنوا من الاستجابة للتغيُّرات بسهولة وتطوير المنتجات التي يرغب بها المستهلكون وتحديد التحديات والفرص والتعرُّف على المنافسين. تستفيد الشركات بمختلف أحجامها من عمليَّة التحليل الاستراتيجي سواء كانت متاجر محلية أم شركات دولية. سنفضِّل فيما يلي بعض العوامل الاستراتيجية المهمة.

## 8.2.1 البيئة التنافسية

هناك عدد من العوامل الداخلية والخارجية التي تشتمل عليها **البيئة التنافسية** للشركة. تتضمن **العوامل الخارجية** الأوضاع والظروف التي تحدث على الصعيد العالمي والتي يمكن أن تؤثر على عمل الشركة و نجاحها، ومن الأمثلة عليها: ارتفاع أسعار الفائدة، أو حدوث كارثة طبيعية أو ظهور أوبئة عالمية. لا يمكن التحكم في العوامل الخارجية، ولكن يجب التعامل معها بفعالية وفهمها جيّدًا لكي تتمكن الشركة من النجاح.

على سبيل المثال، سوف يؤثر معدل البطالة على قدرة الشركة على تعيين موظفين مؤهلين وتقديم رواتب معقولة؛ فإذا كان معدل البطالة مرتفعًا، فهذا يعني أنّ هناك الكثير من الناس الذين يبحثون عن وظائف، لذلك من المحتمل أن يكون عدد المتقدمين للوظائف الشاغرة في الشركة كبيرًا؛ ممّا يتيح لها اختيار المتقدمين ذوي المؤهلات العالية لتوظيفهم، وقد تكون قادرة على تقديم رواتب منخفضة لهم نظرًا لأنّهم يفضلون العمل مقابل رواتب منخفضة على البقاء عاطلين عن العمل. من ناحية أخرى، عندما يكون معدل البطالة منخفضًا، فهذا يعني أنّه ليس هناك الكثير من الأشخاص الذين يبحثون عن وظائف، لذلك قد تضطر الشركات إلى تقديم رواتب أعلى أو توظيف أشخاص ذوي مؤهلات أقل من أجل شغل المناصب الشاغرة.

تشير **العوامل الداخلية** إلى الخصائص التي تتسم بها الشركة والتي ينبغي على الشركة فهمها لكي تتمكن من وضع خطة لمنافسة الشركات الأخرى. تتضمن هذه العوامل الموارد المادية والمالية والبشرية المتوفرة لدى الشركة، بالإضافة إلى نقاط قوة الشركة وهيكلتها التنظيمية. على سبيل المثال، لدى شركة وول مارت نظام تكنولوجيا معلومات متطور يراقب المخزون ويطلب المنتجات تلقائيًا قبل نفادها، وذلك من خلال حساب المدة اللازمة لوصول المنتجات الجديدة ومقارنة تلك المدة بمعدل بيع المنتجات المتوفرة في المتاجر.

يطلب النظام المنتجات الجديدة بحيث تصل بالتزامن مع قرب نفاد كمية المنتجات من على الأرفف، الأمر الذي يوفّر على متاجر وول مارت امتلاك مساحة خاصة بالتخزين، لأنّ كل مخزون الشركة يُوضع على أرفف متاجرها لكي يُباع مباشرة للزبائن. إحدى الفوائد التي تجنيها شركة وول مارت من هذا النظام هي عدم حاجتها إلى إنفاق الأموال على عمليات الاحتفاظ بالمخزون ومراقبته؛ بل يمكن توليد الإيرادات من جميع المنتجات الموجودة في متاجرها لأنّها متاحة للشراء. بالإضافة إلى ذلك، عندما يعمل النظام على النحو الأمثل، فإنّ السلع التي يريد الزبائن الحصول عليها لا تنفذ من المتاجر إطلاقًا.

### اختبار مدى الفهم

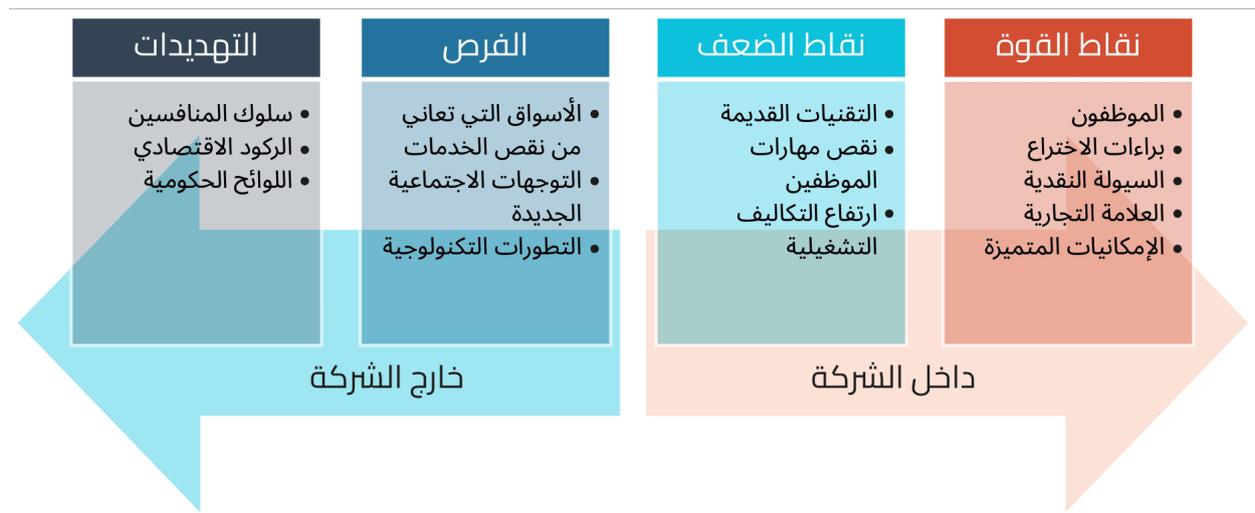
1. لماذا يُجري المديرون تحليلًا استراتيجيًا للشركات؟

2. ما هي أوجه الاختلاف بين العوامل الداخلية والعوامل الخارجية التي تشتمل عليها البيئة التنافسية للشركة؟

## 8.3 التحليل الاستراتيجي باستخدام أسلوب SWOT

### ما هو تحليل SWOT؟ ما الذي يمكن أن يكشفه بشأن الشركة؟

ربما تكون قد سمعت عن تحليل SWOT الذي يعدُّ من الأدوات الشائعة التي تستخدمها الشركات من أجل تحليل حالتها الاستراتيجية والتنافسية، وقد جاءت تسميته من أوائل حروف الكلمات الإنجليزية التالية: Strength (وتعني نقاط القوة)، Weakness (وتعني نقاط الضعف)، Opportunities (وتعني الفرص)، Threats (وتعني التهديدات). تستخدم الشركات تحليل SWOT حتى تستطيع بناء تصوُّر عام عن الأمور التي تجيدها وتلك التي لا تجيدها وعن العوامل الخارجية التي قد تنشأ عنها فرص نجاح أو صعوبات وتحديات. سنوضِّح كل عنصر من عناصر تحليل SWOT فيما يلي.



الشكل 60: عناصر تحليل SWOT

### 8.3.1 نقاط القوة

بإيجاز، إنَّ **نقاط قوة** أي شركة هي -ببساطة- الأمور التي تبرع فيها وتجيدها. على سبيل المثال، شركة نايك بارعة في تسويق المنتجات الرياضية، وشركة ماكдонаلدز بارعة في تحضير الطعام بسرعة وبتكلفة منخفضة، وشركة فيراري بارعة في صناعة السيارات الجميلة التي تتَّسم بالسرعة. عندما تحلُّ الشركات نقاط قوتها، فإنَّها تضع قائمة تتضمَّن جميع إمكانياتها ومواردها. فمثلاً، إذا كانت الشركة تمتلك أموالاً كثيرة، فهذه نقطة قوة، وإذا كان لدى الشركة موظفون ذوو مهارات عالية، فهذه نقطة قوة أخرى. إنَّ إدراك الشركة للأمور التي تجيدها يتيح لها وضع خطط تساعد على استغلال نقاط قوتها. على سبيل المثال، تستطيع شركة نايك التخطيط لتوسيع نطاق عملها عن طريق صنع منتجات خاصة برياضة أخرى لم تستهدفها بعد، إذ إنَّ خبرة هذه الشركة في تسويق المنتجات الرياضية ستساعد على النجاح في إطلاق خط إنتاج جديد.

### 8.3.2 نقاط الضعف

**نقاط ضعف** أي شركة هي الأمور التي لا تبرع فيها ولا تجيدها أو الأمور التي ليست لديها الإمكانيات اللازمة لأدائها بطريقة جيّدة. ليس بالضرورة أن تكون نقاط ضعف الشركة عبارة عن أخطاء أو مواطن خلل فيها، وينبغي علينا أن نتذكّر أنّه ليس بإمكان جميع الشركات أن تكون بارعة في كل شيء. عندما تدرك الشركة نقاط ضعفها، فإنّها ستتفادى فعل الأمور التي ليست ماهرة فيها أو التي ليس لديها الموارد اللازمة التي تُمكنّها من النجاح فيها، أو ستحاول إيجاد طرق للتغلّب على نقاط الضعف هذه قبل الإقدام على أي مشروع جديد. ببساطة، نقاط ضعف الشركة هي مواطن قصور في إمكانياتها، وليس ضروريًا في جميع الحالات أن تتدارك الشركة ذلك القصور، بل يكفي أن تعترف بوجوده وتُدرك تداعياته، وتحدّد وفقًا لذلك خططها المستقبلية.

يُنَبِّه تحليل SWOT الشركات إلى مواطن القصور في إمكانياتها لكي تتمكّن من التغلّب عليها، أو تبحث عمّن يساعدها في التعامل معها، أو تعالجها من خلال تطوير إمكانياتها. على سبيل المثال، تقدّم شركة "Paychex" الخدمات المرتبطة بكشوف المرتبات لأكثر من 600,000 شركة في الولايات المتحدة وأوروبا.<sup>(5)</sup> تحسب شركة Paychex ساعات العمل ومعدلات الأجور والخصومات الضريبية ومستحقات الموظفين وتجري عمليات الإيداع المباشر للشركات التي لا ترغب في أداء تلك المهام بنفسها.

قد تحتاج الشركات الكبيرة إلى تعيين فريق من الموظفين المتفرّغين لتنفيذ تلك المهام وتزويدهم بالأنظمة البرمجية اللازمة لكي يتمكّنوا من أداء عملهم بكفاءة ودقة. إنّ إمكانيات شركة Paychex والخدمات التي تقدّمها هي نقاط قوتها، وقد لا تتوفّر هذه الإمكانيات لدى الشركات الأخرى بسبب عدم امتلاكها للموارد اللازمة لتطويرها أو عدم اهتمامها بذلك، ويمكن لتلك الشركات توظيف شركة Paychex لتنفيذ المهام المطلوبة نيابةً عنها.

### 8.3.3 الفرص

لقد ذكرنا أنّ نقاط القوة والضعف ترتبط ببيئة العمل الداخلية للمؤسسة، ولكنّ الفرص والتهديدات دائمة ما ترتبط ببيئة العمل الخارجية. تشير **الفرص** إلى الظروف المحتملة التي تكون الشركة مهيّأة للاستفادة منها، وتتعلّق بما يحدث في السوق. توفّر الفرص للشركة إمكانيات جيّدة للتطوّر والنجاح، ولكن في بعض الأحيان لا تكون الشركة مهيّأة للاستفادة منها، لذلك من المهم إجراء تحليل SWOT بالكامل قبل الإقدام على اتخاذ أي قرار. على سبيل المثال، أصبحت احتمالية العثور على أماكن لإيقاف السيارات أقلّ بسبب تزايد عدد السكان في المدن، وأصبح المستهلكون الشباب الذين يعيشون في المدن -نتيجةً لذلك- يتساءلون عن جدوى امتلاكهم لسيارات خاصة بهم في الوقت الذي تتوفّر فيه وسائل النقل العام بينما لا تتوفّر مواقف للسيارات.

على الرغم من ذلك، قد يحتاج الشخص في بعض الأحيان إلى سيارة لكي يسافر خارج المدينة أو ينقل بعض المشتريات الخاصة، وقد بدأت شركة دايملر -التي تُصنّع سيارات مرسيدس بنز والسيارات الذكية- في تقديم خدمة مشاركة السيارات التي تُسمّى (Car2Go) في أوروبا وأمريكا الشمالية والصين من أجل توفير

سيارات تخدم هذه الفئة الجديدة من المستهلكين. تمكّنت شركة دايملر بواسطة خدمة (Car2Go) من تأجير منتجاتها للأشخاص الذين لا يرغبون في شرائها وامتلاكها.

### 8.3.4 التهديدات

عندما يُجري المديرون تقييمًا للبيئة التنافسية الخارجية، فإنهم يُسمّون أيّ عنصرٍ قد يُصعّب نجاح شركاتهم **تهديدًا**. هناك مجموعة كبيرة من الظروف والأحوال التي قد تشكّل تهديدًا لفرص الشركات في النجاح مثل: الركود الاقتصادي أو وجود منافس يبيع منتجًا أفضل. التقييم الجيّد للتهديدات يتفحص بيئة العمل الخارجية ويحدّد التهديدات التي قد تؤثر على سير عمل الشركة لكي تستعد لمواجهتها. قد تختلف وجهات النظر والتفسيرات فيما يتعلّق بالفرص والتهديدات؛ فعلى سبيل المثال، خدمة (Car2Go) التي وفّرتها شركة دايملر للزبائن من فئة الشباب الذين يسكنون في المدن ولا يمتلكون سيارات خاصة قد تكون بمثابة استجابة دفاعية ناتجة عن ميل هذه الفئة من الزبائن إلى عدم امتلاك سيارات. كان بإمكان شركة دايملر أن تعدّ انخفاض معدل شراء هؤلاء الزبائن تهديدًا وأن توفّر خدمة (Car2Go) حتى يكون لديها طريقة بديلة للحصول على أرباح من هذه الفئة.

### 8.3.5 أوجه القصور في تحليل SWOT

على الرغم من أنّ تحليل SWOT يمكن أن يساعد في تحديد العوامل والظروف المهمة التي تؤثر على الشركات، إلا أنّ ذلك يعتمد فقط على مهارة الشخص الذي يُجري هذا التحليل. يمكن أن ينتج عن تحليل SWOT تقييمٌ جيّد لبيئات العمل الداخلية والخارجية للشركات، ولكن من المحتمل أن يُهمل التحليل بعض النقاط الرئيسية والضرورية للشركة بسبب صعوبة تحديد أو تصوّر جميع الأمور التي يمكن أن تشكّل تهديدًا لتلك الشركات، لذلك سيستعرض الجزء المتبقي من هذا الفصل عددًا من الأدوات التي تساعد على إجراء تحليل استراتيجي أكثر شمولية ومنهجية لبيئات العمل الداخلية والخارجية للشركات.

#### اختبار مدى الفهم

1. وضح عناصر تحليل SWOT.

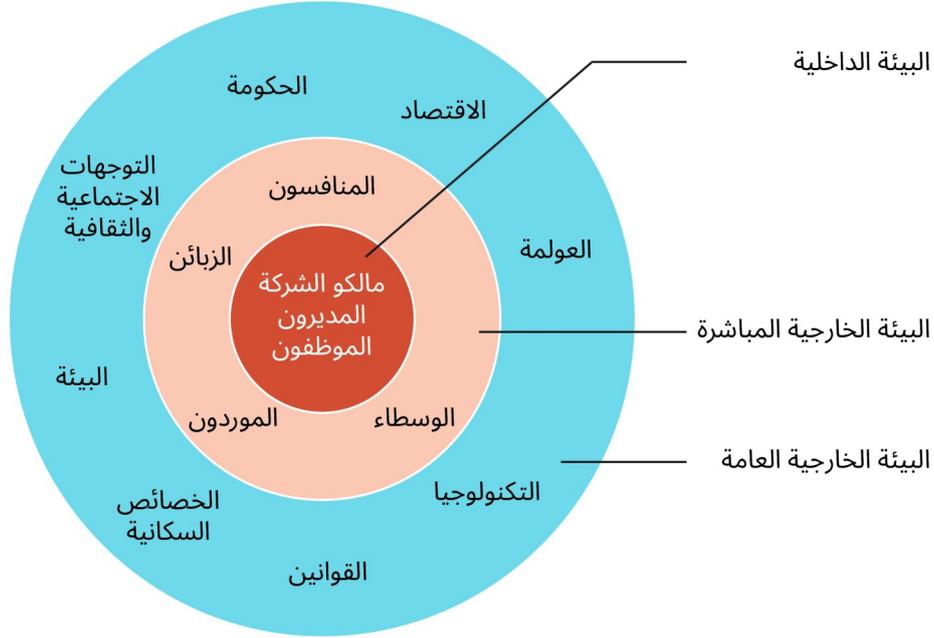
2. ما هي المعلومات التي يمكن أن يوفّرها تحليل SWOT للمديرين؟ وما هي المعلومات التي قد لا يبنّهم إليها؟

## 8.4 البيئة الخارجية العامة للشركة: تحليل PESTEL

**ما هي عناصر البيئة الخارجية العامة؟ ما هي الأدوات التي يستخدمها الخبراء الاستراتيجيون في دراستها وفهمها؟**

تشمل البيئة الخارجية للشركات كل ما يحيط بها في هذا العالم، ويجب على الشركات أن تواجه ما يحدث من حولها في هذا العالم وأن تتكيف معه وتستغل الفرص المتاحة وتحمي نفسها من الأمور غير المرغوبة حتى

تتمكّن من النجاح. حدّد المحلّلون الاستراتيجيون عددًا من التصنيفات العامة للأنشطة والمجموعات التي يجب على المديرين دراستها وفهمها، وذلك من أجل تسهيل جمع المعلومات المتعلّقة بالبيئة الخارجية وتفسيرها. يبيّن الشكل التالي الطبقات والتصنيفات المختلفة الموجودة في بيئة العمل.



الشكل 61: عناصر بيئة العمل

تحتوي **البيئة العامة** للشركة (macro environment) على عدد من العناصر والعوامل التي يمكن أن تؤثر على الشركة والتي عادةً ما تكون خارج نطاق سيطرتها المباشرة لأنّها مرتبطة بالعالم ككل، ويجب على جميع الشركات مهما كان مجال عملها أو نوعها التعامل مع تلك العوامل. تظهر البيئة العامة في الشكل السابق باللون الأزرق؛ لاحظ أنّ جميع العناصر التي تتضمّنها الدائرة الزرقاء هي عناصر شاملة ولا ترتبط ارتباطًا مباشرًا بأنشطة الشركات وأعمالها، ولكن هذا لا يعني أنّ عناصر البيئة العامة لا تؤثر على الشركات أو لا تتأثر بأنشطتها؛ بل من المحتمل حدوث ذلك، إلا أنّ قدرة الشركات على إحداث تغييرات مباشرة في عناصر البيئة العامة ضعيفة جدًا.

يدرس الخبراء الاستراتيجيون البيئة العامة من أجل إدراك الحقائق والتوجّهات التي قد تشكّل فرصًا أو تهديدات للشركات التي يعملون بها، ولكنهم عادةً لا يفكّرون في أسلوب SWOT فقط؛ بل يستخدمون مجموعة من الأدوات التي تتيح لهم فهمًا أكبر للبيئة الخارجية.

#### 8.4.1 تحليل PESTEL

يُعدّ تحليل PESTEL أحد الأدوات الإدارية البارزة التي تُتيح للمديرين إمكانية دراسة وتمحيص مُختلف جوانب وتأثيرات البيئة العامة المحيطة بالشركة، وقد جاءت تسميته من أوائل حروف مجموعة من الكلمات الإنجليزية التي تشير إلى التصنيفات المراد دراستها، وتتضمّن هذه التصنيفات: العوامل السياسية (Political factors)، العوامل الاقتصادية (Economic factors)، العوامل الاجتماعية والثقافية

(Sociocultural factors)، العوامل التكنولوجية (Technological factors)، العوامل البيئية (Environmental factors)، والعوامل القانونية (Legal factors). قد يحدث في بعض الأحيان تداخل بين هذه التصنيفات المختلفة عند استخدام تحليل PESTEL في دراسة أوضاع شركة معينة (كما هو الحال مع تحليل SWOT).

لقد ذكرنا في مثال سابق أنّ عزوف فئة الشباب الذين يسكنون المدن عن امتلاك سيارات خاصة بهم يشكّل تهديدًا لشركات تصنيع السيارات. على الرغم من ذلك، قد تكون هذه الشركات قادرة على تعديل طرق البيع الخاصة بها وتقديم خدمات مشاركة السيارات لتلك الفئة، وانتهاز الفرصة للحصول على أرباح من الشباب الذين يرغبون في استئجار سيارات لقضاء العطلات أو للذهاب في رحلات تسوق كبيرة. يمكن أن يكشف تحليل PESTEL عن التأثيرات المتعددة التي قد تنتج عن عنصر واحد من عناصر البيئة الخارجية. على سبيل المثال، يعدّ انخفاض اهتمام فئة الشباب الذين يسكنون المدن في امتلاك السيارات من التوجّهات الاجتماعية الثقافية. مع ذلك، فإنّ ارتباط هذه الفئة أيضًا بالتكنولوجيا والتقنيات الحديثة هو بالضبط ما يتيح ازدهار خدمات مشاركة الركوب، مثل خدمتي Uber و Lyft المتوفرّتين على شكل تطبيقات ذكية سهلة الاستخدام، إذ تربط هذه التطبيقات بين السائقين والركاب بسرعة وتتيح عمليات الدفع غير النقدي.

يبين الشكل التالي عناصر تحليل PESTEL، وسنوضّح كلّ منها على حدة فيما يلي.

العوامل السياسية	معدلات الضرائب، الرسوم الجمركية، الاتفاقيات التجارية، قوانين العمل، التشريعات البيئية
العوامل الاقتصادية	معدلات التوظيف، أسعار الفائدة، أسعار صرف العملات
العوامل الاجتماعية الثقافية	الخصائص الديمغرافية، تفضيلات المستهلكين، وجود أسواق متنوعة
العوامل التكنولوجية	الإنترنت، الهواتف الذكية، الاتصالات، الأتمتة
العوامل البيئية	ندرة الموارد، إعادة التدوير، مصادر الطاقة البديلة
العوامل القانونية	العقود، القوانين والتشريعات، حقوق الملكية الفكرية

الشكل 62: نموذج PESTEL لتحليل البيئة الخارجية

## أ. العوامل السياسية

تتضمن **العوامل السياسية** المرتبطة بالبيئة العامة كلاً من الضرائب، والرسوم الجمركية، والاتفاقيات التجارية، وقوانين العمل، والتشريعات البيئية. لاحظ أن العوامل في تحليل PESTEL لا تُوصف بأنها فرص أو تهديدات؛ بل هي ببساطة أمور أو ظروف بإمكان الشركة الاستفادة منها أو التعامل معها على أنها مشكلات، وذلك يعتمد على طريقة تفسير الشركة لهذه العوامل أو على إمكانياتها المتاحة. على سبيل المثال، قد تتأثر شركة "American Electric Power" -وهي شركة كبيرة متخصصة في توليد وتوزيع الكهرباء- سلباً بالتنظيمات البيئية التي تحد من قدرتها على استخدام الفحم في توليد الكهرباء منعاً للتلوث الناتج عن إحراق الفحم.

في المقابل، هناك شركة أخرى متخصصة في الطاقة قد استغلت اهتمام الحكومة في تقليل انبعاثات الفحم وطوّرت طريقة لاحتجاز الانبعاثات الناجمة عن عملية إنتاجها للطاقة. أنشئت محطة "Petra Nova" من قبل شركة "NRG" الأمريكية وشركة "JX Nippon" اليابانية اللتين حصلتا على منحة من وزارة الطاقة الأمريكية من أجل تمويل المشروع.<sup>(6)</sup> على الرغم من أن الشركات لا تتخذ قرارات متعلقة بالسياسات الحكومية مباشرة، إلا أن العديد منها تمارس ضغوطاً على الحكومات وتحاول التأثير على عملية وضع السياسات الحكومية من أجل استغلال الفرص أو الحد من التهديدات.

## ب. العوامل الاقتصادية

تتأثر جميع الشركات بالأوضاع الاقتصادية المحلية والعالمية، وقد أدى ازدياد الترابط بين اقتصادات الدول إلى زيادة تعقيد عملية تقييم **العوامل الاقتصادية** المرتبطة بالبيئة العامة للشركات. تحلل الشركات هذه العوامل الاقتصادية وتتخذ بناءً على ذلك مجموعة من القرارات مثل: دخول الأسواق العالمية أو الانسحاب منها، أو استثمار الأموال لتوسيع الشركة، أو تعيين عدد من الموظفين أو الاستغناء عنهم. فيما يلي أمثلة عن بعض العوامل الاقتصادية والتأثيرات المصاحبة لها:

1. معدلات التوظيف التي تؤثر على عدد الموظفين المحتملين ومؤهلاتهم ومقدار الرواتب التي ستقدمها الشركات إليهم.
2. أسعار الفائدة التي تؤثر على معدلات بيع السلع باهظة الثمن، والتي عادةً ما يقترض المستهلكون من أجل شرائها مثل: الأجهزة الكهربائية، والسيارات، والمنازل. تؤثر أسعار الفائدة أيضاً على تكلفة رؤوس الأموال التي يقدمها المستثمرون للشركات الراغبة في الحصول على استثمار من أجل التوسع.
3. أسعار صرف العملات التي قد ينشأ عنها تهديدات وفرص لجميع الشركات التي تتعامل مع دول أخرى.
4. أسعار النفط التي تؤثر على العديد من الشركات مثل: شركات النقل والطيران، والشركات المنتجة للألواح الشمسية، والشركات المتخصصة في إعادة تدوير البلاستيك.

تذكر أنّ كلّ عامل من هذه العوامل يمكن أن يشكّل تهديدًا بالنسبة لإحدى الشركات وفرصةً بالنسبة لشركة أخرى، لذلك ينبغي عدم التسرّع في تحديد ما إذا كانت العوامل الاقتصادية تصبُّ في مصلحة الشركة أم لا.

### ج. العوامل الاجتماعية الثقافية

لعلّ التصنيف الأكبر والأهم من بين تصنيفات العوامل المرتبطة بالبيئة العامة التي يدرسها المحللون هو تصنيف **العوامل الاجتماعية الثقافية**. يشمل هذا التصنيف الواسع كل ما يحدث في العالم مثل: التغيّرات في **الخصائص الديموغرافية** والتركيب السكانية للدول، وتوجّهات الموضة والأزياء، والعديد من الأمور الأخرى. تعدّ الخصائص الديموغرافية مجموعة جزئية من هذه العوامل، وتشتمل على الحقائق المرتبطة بالدخل ومستويات التعليم والفئات العمرية والتركيب العرقي للسكان. تُولّد كل هذه الحقائق تحديات وفرصًا محتملة في سوق العمل. تستطيع الشركات تخصيص منتجاتها حتى تستهدف قطاعات معينة في السوق، وذلك من خلال دراسة احتياجات المجموعات السكانية وتفضيلاتهم.

على سبيل المثال، قد تحتاج النساء العاملات خدمات الرعاية النهارية لأطفالهنّ ولا يكون لديهن اهتمام في مشاهدة برامج التلفاز خلال النهار، وقد ينصبُّ اهتمام طلاب الجامعات على الحصول على الكتب الدراسية بأسعار معقولة ولا يملكون المال اللازم لشراء سيارة جديدة، وقد يرغب كبار السن في الاستفادة من خدمات تنسيق الحدائق وقد لا يكون لديهم اهتمام بما يُعرف بسياحة المغامرات.

تتضمّن هذه العوامل أيضًا التغيّرات التي تطرأ على قيم الأشخاص واهتماماتهم. على سبيل المثال، لقد أدّى ازدياد الوعي بقضايا البيئة إلى زيادة الطلب على الألواح الشمسية والسيارات الكهربائية والسيّارات الهجينة، وقد ساهم الاهتمام العام بالصحة واللياقة في افتتاح نوادٍ رياضية، وصناعة معدات رياضية منزلية، وإنتاج أطعمة عضوية، وقد نتج عن انتشار وسائل التواصل الاجتماعي تهافت كبير على استخدام شبكة الإنترنت والهواتف الذكية. خلاصة القول هي أنّ القيم والاهتمامات تتغيّر باستمرار وتختلف من دولة إلى أخرى، وهذا يؤدّي إلى توفير فرص جديدة في الأسواق ويضع أمام الشركات التي تحاول دخول أسواق غير مألوفة عددًا من الصعوبات والتحديات، مثل الصعوبات المرتبطة بفهم احتياجات الزبائن وغيرها.

### د. العوامل التكنولوجية

قد يكون ظهور الإنترنت هو التغيّر الأكبر الذي أحدث ثورة تكنولوجية هائلة خلال القرن الماضي، إذ أصبح العالم أكثر ترابطًا نتيجةً للاتصالات السريعة ذات التكلفة المنخفضة التي توفرها شبكة الإنترنت. على سبيل المثال، أصبح بإمكان الموظفين الذين يعملون في الهند خدمة الزبائن الذين يعيشون في الولايات المتحدة، وذلك لأنّ التطوّر التكنولوجي أتاح لمزوّدي الخدمة الوصول إلى المعلومات المرتبطة بحسابات الزبائن مباشرة وبسهولة. بالإضافة إلى ذلك، يستطيع رواد الأعمال من مختلف أنحاء العالم الوصول إلى الزبائن أينما كانوا من خلال شركات التجارة الإلكترونية -مثل: eBay، وعلي بابا، وEtsy، ويستطيعون أيضًا استلام الأموال من خلال خدمات الدفع، مثل PayPal، بغض النظر عن العملة التي يستخدمها زبائنهم. لقد استطاع جيف بيزوس

بواسطة الإنترنت تأسيس شركة أمازون في عام 1994 والتي كانت متخصصة ببيع الكتب عبر شبكة الإنترنت، وقد أدَّى ذلك إلى تغيير طريقة تسوُّق المستهلكين وشرائهم للبضائع.

**ما العوامل التكنولوجية الأخرى التي أثَّرت أيضًا على عالم الأعمال والشركات؟ إنَّ الإنترنت ليس التطوُّر التكنولوجي الوحيد الذي غيَّر من أسلوب عمل الشركات؛ فالأتمنة -مثلًا- زادت من كفاءة المصنِّعين، كما غيَّرت أنظمة تخطيط الاحتياجات من المواد (MRP) طريقة التفاعل بين الشركات والموردين، وساعد نظام تحديد المواقع العالمي (GPS) مهندسي الإنشاءات على إدارة المشاريع الكبيرة بدقة أكبر. لقد أصبح كل من المستهلكين والشركات يتمتَّعون بمرونة وصول غير محدود -تقريبًا- إلى المعلومات، وقد زاد ذلك من قدرة المستهلكين على اتخاذ قرارات شراء مدروسة ودفع الشركات إلى استحداث طرق لتحليل الكميات الكبيرة من البيانات التي تنتجها.**

## ه. العوامل البيئية

ما انفكَّت البيئة المادية، التي تمنحنا الموارد الطبيعية اللازمة لعمليات التصنيع وإنتاج الطاقة، تؤدِّي دورًا رئيسيًا في أعمالنا وأنشطتنا التجارية. يزداد تأثير **العوامل البيئية** على الشركات في وقتنا الحالي لأنَّ الموارد قد أصبحت أكثر ندرة وارتفعت تكلفتها، لذلك تسعى الشركات إلى تطوير تقنيات تُمكنها من الحفاظ على البيئة واستخدام موارد أقل. لقد كان هناك ازدياد عالمي ملحوظ في الضغط السياسي على الشركات خلال القرن الحادي والعشرين بهدف تقليل تأثيرها على البيئة الطبيعية، وقد أعلنت كلُّ من لندن وبرشلونة وباريس في عام 2017 عن سعيها لحظر استخدام السيارات المزوَّدة بمحركات احتراق داخلي خلال العقود القليلة المقبلة من أجل مكافحة التلوُّث البيئي.<sup>(7)</sup>

غالبًا ما تتداخل العوامل البيئية مع العوامل الأخرى التي يتضمَّنها تحليل PESTEL، مثل العوامل الاجتماعية الثقافية لأنَّ الاهتمام بالبيئة يعدُّ توجُّهًا اجتماعيًا وثقافيًا أيضًا، إذ إنَّ هناك تزايدًا في عدد المستهلكين الذين يرغبون في الحصول على المنتجات المُعاد تدويرها والذين يشترون السيارات الكهربائية والهجينة. هناك أيضًا ارتباط بين العوامل البيئية والعوامل السياسية، إذ تتزايد التشريعات المفروضة على الشركات في مختلف أنحاء العالم فيما يتعلَّق بالحد من انبعاثات الكربون وتقليل استخدام الموارد الطبيعية. على الرغم من أنَّ تحليل SWOT يعدُّ هذه العوامل فرصًا أو تهديدات، إلا أنَّ تحليل PESTEL يعدُّها ببساطة أحد جوانب البيئة الخارجية العامة التي يجب على الشركات أخذها في الحسبان عند تحديد خططها المستقبلية.

## و. العوامل القانونية

إنَّ **العوامل القانونية** المرتبطة بالبيئة الخارجية العامة غالبًا ما تتأثَّر بالعوامل السياسية، لأنَّ الجهات الحكومية هي التي تسنُّ القوانين، ولكن هذا لا يعني أنَّ كلا التصنيفين يشيران إلى نفس القضايا، فعلى الرغم من أنَّ قوانين العمل والتشريعات البيئية ترتبط ارتباطًا وثيقًا بالسياسات الحكومية، إلا أنَّ هناك مجموعة من العوامل القانونية الأخرى التي قد تؤثر على نجاح الشركات. على سبيل المثال، تعدُّ الرسوم التي تدفعها الشركات

مقابل الحصول على تراخيص في مجال بث الفيديو عالية التكلفة، إذ تدفع شركة نتفليكس مليارات الدولارات كل عام للأستوديوهات المتخصصة في صناعة الأفلام والبرامج التلفزيونية من أجل الحصول على تراخيص حتى تتمكن من بث محتواها. لكن بالإضافة إلى المتطلبات القانونية اللازمة للحصول على التراخيص، يجب على شركة نتفليكس أن تضع في الحسبان بأن المستهلكين قد يجدون طرقاً غير قانونية لمشاهدة الأفلام التي يرغبون في مشاهدتها، وأن هذا يقلل من رغبة هؤلاء في الدفع مقابل الاشتراك في خدمات نتفليكس. إن حقوق الملكية الفكرية وبراءات الاختراع هي من القضايا المهمة في المجال القانوني.

لاحظ أن هناك صعوبة في تصنيف بعض العوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية العامة عند استخدام تحليل PESTEL. على سبيل المثال، تُعدّ الرسوم الجمركية من العوامل السياسية أو من العوامل الاقتصادية، في حين أن انتشار استخدام الإنترنت يعدّ من العوامل التكنولوجية أو من العوامل الاجتماعية. لكن على الرغم من التداخل وارتباط بعض القضايا بأكثر من تصنيف من التصنيفات التي حدّدها تحليل PESTEL، إلا أن ذلك لا يقلل من أهمية هذا التحليل.

### اختبار مدى الفهم

1. وضح المقصود بالبيئة العامة للشركة.

2. ما هو تحليل PESTEL؟ كيف يستخدم المديرون هذا التحليل في فهم البيئة الخارجية العامة لشركاتهم؟

### الأخلاقيات في الحياة العملية

#### الاستدامة والإدارة المسؤولة: هل يمكن أن تتوقف شركة ليغو عن استخدام البلاستيك؟

أعلنت شركة ليغو (LEGO) في عام 2012 لأول مرة عن سعيها إلى إيجاد واعتماد بدائل مُستدامة للمواد الخام التي تستخدمها في تصنيع منتجاتها بحلول عام 2030، ويعدّ ذلك جزءاً من الاستراتيجية التي تتبناها شركة ليغو من أجل التقليل من الآثار السلبية لصناعاتها على البيئة وترك آثار إيجابية على كوكب الأرض الذي سيرثه أطفالنا.<sup>(8)</sup>

لقد أعلنت شركة ليغو الدنماركية المتخصصة في إنتاج الألعاب في عام 2015 أنها ستستثمر حوالي 160 مليون دولار في سبيل تحقيق الهدف الذي أعلنت عنه في عام 2012. معظمنا نعرف مكعبات ليغو البلاستيكية الملونة التي ترتض بعضها فوق بعض لتركيب أشكال متنوعة مثل القلاع والطائرات وغيرها. تأسست هذه الشركة العائلية في عام 1932 على يد "Ole Kirk Christiansen"، ونمت بعد ذلك لتصبح صاحبة أفضل علامة تجارية في مجال إنتاج الألعاب.<sup>(9)</sup>

من المعلوم أن استخدام شركة ليغو للبلاستيك يخدم صناعاتها ومبيعاتها ويلبي حاجة زبائنها، فلماذا ترغب الشركة في التخلّي عن المواد التي تسهم في تحقيق نجاحها الباهر في مجال إنتاج الألعاب؟ تعتمد شركة ليغو

على البلاستيك في تصنيع مكعبات بلاستيكية عالية الدقة يمكن تجميعها وتركيبها معًا بسهولة وعلى نحو آمن، وتجدر الإشارة إلى أنّ هناك صعوبة في إيجاد بديل عن مادة البلاستيك يتميّز بالمتانة ويمكن صبغه بألوان زاهية وتشكيله بنفس مستوى الدقة. لقد رأى المسؤولون في شركة ليغو أنّ الاستراتيجية القائمة على استخدام مشتقات النفط لا تخدم هدفها المتمثل في تحقيق الاستدامة والمحافظة على البيئة، وقد بدؤوا في التخطيط للتحوّل إلى استخدام مواد أكثر ملاءمة للبيئة في عملية تصنيع المنتجات.

قد تكون هناك أيضًا أسباب اقتصادية تُشجّع شركة ليغو على التوقّف عن استخدام البلاستيك المصنّع من مشتقات النفط والتحوّل إلى استخدام مواد أخرى، إذ يتحمّم على شركات التصنيع التي تعتمد على المنتجات البترولية الصمود في وجه أسعار النفط المتقلبة. إنّ ارتفاع أسعار النفط قد يؤدّي إلى ارتفاع تكاليف المواد الخام التي تستخدمها شركة ليغو بين عشية وضحاها، كما حدث معها في عام 2011 عندما ارتفعت الأسعار بسبب النزاعات المندلعة داخل ليبيا وبعض المناطق الأخرى في العالم العربي،<sup>(10)</sup> وتعدّ هذه الأحداث خارجة تمامًا عن سيطرة الشركات التجارية.

تعمل شركة ليغو مع باحثين جامعيين من مختلف أنحاء العالم على إيجاد حل للتغلّب على الآثار البيئية السلبية الناتجة عن عمليات التصنيع، وقد تجد ضالّتها في التقنيات المبتكرة في مجال تصنيع البلاستيك الحيوي.<sup>(11)</sup>

### أسئلة للمناقشة:

1. كيف ستعالج هذه المشكلة إذا كنت المدير المسؤول عن توفير المواد الخام لشركة ليغو؟ كيف سيؤثر تحليل PESTEL على الإجراءات التي ستتخذها؟
2. استنادًا إلى تحليل PESTEL، ما هي التحدّيات التي تحاول شركة ليغو التغلّب عليها من خلال سعيها لاستبدال المواد الخام التي تستخدمها والتي تؤثر سلبًا على البيئة بأخرى مُستدامة لا تضرّ بالبيئة؟
3. استنادًا إلى تحليل PESTEL، بيّن العوامل التي تصبّ في مصلحة الجهود التي تبذلها شركة ليغو.

## 8.5 البيئة الخارجية المباشرة للشركة: القوى التنافسية الخمسة لبورتر

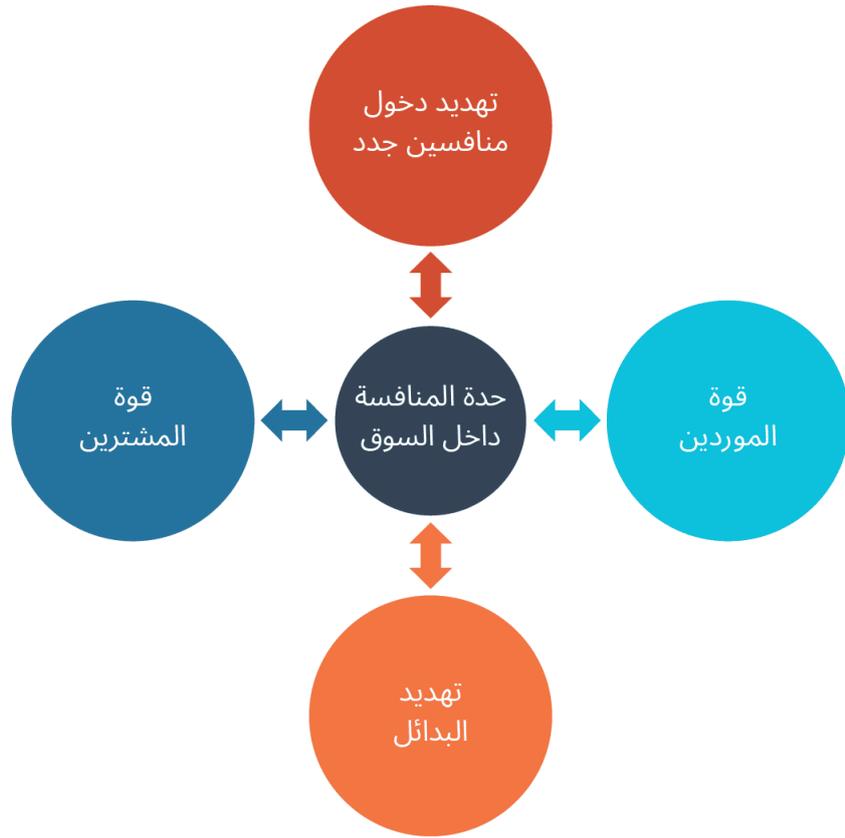
ما هي عناصر البيئة الخارجية المباشرة؟ ما هي الأدوات التي يستخدمها الخبراء الاستراتيجيون

في دراستها وفهمها؟

تظهر **البيئة المباشرة** للشركة باللون الأخضر في الشكل الذي بيّنت عناصر بيئة العمل. إنّ جميع العناصر التي تتضمّن الدائرة الخضراء ترتبط مباشرة بالشركة بطريقة أو بأخرى، لذلك يجب على الشركات فهم تأثيرات البيئة المباشرة حتى تتمكن من المنافسة في قطاع الأعمال الذي تخصّصت به. جميع الشركات تتخصّص في صناعة مُنتجات أو تقديم خدمات مُحدّدة، ويُدعى ذلك بقطاع الأعمال. يُقصد بقطاع الأعمال (industry): مجموعة من الشركات التي تنتج جميعها منتجات متشابهة أو تقدّم خدمات متماثلة، ومن الأمثلة على قطاعات الأعمال: شركات تصنيع السيارات أو شركات الطيران. قد تكون هناك منافسة مباشرة بين الشركات التي تنتمي

إلى إحدى قطاعات الأعمال وقد لا تكون (كما سنبيّن قريبًا)، لكن جميع هذه الشركات تواجه أوضاعًا متشابهة فيما يتعلّق باهتمامات الزبائن والعلاقات مع الموردين وازدهار قطاع الأعمال الذي تنتمي إليه أو تراجعِهِ.

وضع مايكل بورتر -بروفيسور متخصص في مجال استراتيجيات الأعمال في جامعة هارفارد- أداة تحليلية لتقييم حالة البيئة المباشرة للشركة. تسمّى هذه الأداة **القوى التنافسية الخمسة لبورتر** (Porter's Five Forces) وتستخدم في دراسة الفئات المختلفة التي تشتمل عليها البيئة المباشرة (المنافسون، الزبائن، الموردون، الوسطاء) بهدف فهم تأثير كل فئة على إحدى الشركات التي تنتمي لأحد قطاعات الأعمال (يوضّح الشكل التالي القوى التنافسية الخمسة لبورتر). تمثّل كل واحدة من القوى جانبًا من جوانب المنافسة التي تواجهها الشركات والتي تؤثر على قدرة الشركة على النجاح في قطاع الأعمال الذي تنتمي إليه. تجدر الإشارة إلى أنّ هذه الأداة تختلف عن استراتيجيات بورتر العامة التي سنوضّحها لاحقًا.



الشكل 63: القوى التنافسية الخمسة لبورتر

## 8.5.1 أولًا: حدة المنافسة داخل السوق

أول عنصر من عناصر القوى التنافسية التي حدّدها بورتر هو **حدة المنافسة داخل السوق**، ويوجد في منتصف الشكل السابق. لاحظ أنّ الأسهم الموجودة في الشكل تُبيّن العلاقات المتبادلة بين حدة المنافسة وكلّ من القوى الأخرى، إذ إنّ كل واحدة من هذه القوى يمكن أن تؤثر على الجهود التنافسية التي تبذلها الشركات

التي تنتمي إلى قطاع أعمال معيّن لكي تستحوذ على الزبائن وتقيم علاقات جيّدة مع الموردين وتحافظ على مكانتها في السوق ولا تدع مجالاً لتفوق الشركات الجديدة عليها.

يساعد نموذج بورتر المحلّين الاستراتيجيين على تحديد ما إذا كان تأثير كل واحدة من القوى التنافسية على الشركات التي تنتمي إلى قطاع أعمال معين قوياً أم ضعيفاً. فيما يتعلّق بحدة المنافسة داخل السوق، فإنّ تحديد مقدار هذه القوة يعتمد على مدى صعوبة تغلّب الشركة على المنافسين الذين ينتمون إلى نفس قطاع الأعمال من أجل كسب الزبائن والحصول على حصة في السوق.

إنّ وجود منافسة قوية بين الشركات داخل السوق يقلّل من قيمة الأرباح التي يمكن أن تحصل عليها كل شركة من تلك الشركات، لأنّه بإمكان المستهلكين الاختيار من بين العديد من الشركات التي تقدّم نفس المنتجات أو الخدمات وبإمكانهم -إلى حدٍ ما- اتخاذ قرارات الشراء بناءً على الأسعار المتاحة. في المقابل، يحتوي قطاع الأعمال الذي يميّز بوجود منافسة ضعيفة فيه على عدد قليل من الشركات، وهذا يعني أنّ هناك عدداً كافياً من الزبائن لكل شركة من الشركات، أو قد يحتوي هذا القطاع على شركات ذات مكانة متميّزة مما يعني أنّ الزبائن سوف يكونون أكثر ولاءً للشركة التي تلبي احتياجاتهم على النحو الأمثل.

## 8.5.2 ثانياً: تهيّد دخول منافسين جدد

تُنافس الشركات التي تنتمي إلى قطاع أعمال معيّن بعضها بعضاً، لكن قد يرغب منافسون جدد بالانضمام إلى نفس قطاع الأعمال إذا كان لهذا القطاع سوقاً متنامية أو كان مُربحاً بدرجة كبيرة. قد يكون المنافسون الجدد شركات جديدة تريد البدء بممارسة نشاطها التجاري في ذلك القطاع أو شركات تنتمي إلى قطاع أعمال آخر وترغب في توسيع إمكانياتها واستهداف أسواق جديدة في قطاع أعمال لم تخضه من قبل.

يختلف مدى سهولة أو صعوبة دخول الشركات في قطاعات أعمال معينة، ويعتمد ذلك على عوائق الدخول إلى السوق، والتي يُقصد بها العوامل التي تحول دون نجاح الشركات الجديدة في المنافسة في قطاع الأعمال الذي ترغب في دخوله، ومن هذه العوائق الشائعة: التكاليف اللازمة، وولاء الزبائن للعلامات التجارية القائمة، ومعدل نمو قطاع الأعمال. على سبيل المثال، نادراً ما تواجه الشركات التي تعمل في قطاع الطيران تهديد دخول منافسين جدد، وذلك لأنّ الحصول على المعدات وتراخيص الهبوط في المطارات والخبرات اللازمة لإنشاء شركة طيران جديدة يكلف الكثير من المال.

ولاء الزبائن للعلامات التجارية القائمة قد يجعل الشركات الجديدة متردّدة في دخول قطاع أعمال معيّن، إذ تدرك هذه الشركات أنّ الزبائن المعتادين على علامة تجارية قوية قد لا يرغبون في تجربة التعامل مع علامة تجارية جديدة غير معروفة. بالإضافة إلى ذلك، فإنّ معدل نمو قطاع أعمال معيّن قد يزيد أو يقلل من فرص نجاح المنافسين الجدد، إذ تعاني قطاعات الأعمال ذات النمو المنخفض من قلة عدد الزبائن الجدد، ولن تتمكن الشركات الجديدة من الحصول على حصة سوقية في هذه القطاعات إلّا من خلال جذب الزبائن الذين يتعاملون مع الشركات الأخرى.

على سبيل المثال، تعاني الشركات التي تقدّم خدمات الهاتف الخليوي من تناقص معدل نمو هذا القطاع، ويتوجّب عليها أن تقدّم مجموعة من الحوافز لكي تجذب المستهلكين الذين يتعاملون مع الشركات الأخرى التي تقدّم نفس الخدمات. هل عرفت الآن لماذا نصادف ذلك الكم الهائل من الإعلانات التي تعرضها الشركات المتنافسة التي تقدّم خدمات الهاتف الخليوي؟ في المقابل، يتزايد عدد الزبائن باستمرار في قطاعات الأعمال ذات النمو المرتفع، وتستطيع الشركات الجديدة التي ترغب في دخول هذه القطاعات أن تنجح في جذب زبائن جدد عن طريق تقديم أشياء لا تقدّمها الشركات القائمة. تجدر الإشارة إلى أنّ عوائق الدخول إلى السوق لا تكون خارجية دائمًا، وهناك العديد من الشركات القائمة التي تضغط على واضعي السياسات من أجل وضع قوانين تعيق من دخول أي منافسين جدد إلى السوق.

### 8.5.3 ثالثًا: تهديد البدائل

**البدائل** -وفق نموذج بورتر- هي المنتجات أو الخدمات التي يمكنها أن تحل محل المنتجات أو الخدمات التي تقدّمها الشركة وأن تلبي احتياجات الزبون نفسها. ينبغي التمييز بين البدائل والمنافسين وعدم الخلط بينهما، إذ يقدّم المنافسون منتجات أو خدمات مشابهة لتلك التي تقدّمها الشركة ويتنافسون بشكل مباشر فيما بينهم. في المقابل، فإنّ البدائل هي منتجات أو خدمات مختلفة تمامًا عمّا تقدّمه الشركة ولكن يرغب المستهلكون في استخدامها بدلًا من المنتج الذي يستخدمونه في الوقت الحالي.



الشكل 64: قائمة طعام يوفّرها أحد مطاعم شركة ماكдонаلدز لمساعدة الزبائن على اختيار الوجبات التي يريدونها بسرعة والحصول عليها مباشرة من شبك تسليم الطلبات دون الخروج من السيارة

على سبيل المثال، يقدّم قطاع الوجبات السريعة وجبات تُعدّ في وقتٍ قصير وتلائم رغبات الأفراد وذات تكاليف منخفضة، وهناك العديد من المطاعم التي تتنافس فيما بينها في هذا المجال مثل: ماكдонаلدز ووينديز وبرجر كنج وتاكو بل، ويستطيع الزبائن التوجّه إلى أيّ منها عندما يشعرون بالجوع. لكن ما الذي يمكن أن يفعله المرء أيضًا إذا كان جائعًا؟ يمكنه الذهاب إلى متاجر البقالة وشراء ما يلزم لتحضير الطعام في المنزل. إنّ شركة ماكдонаلدز لا تنافس شركة كروجر المتخصصة في البيع بالتجزئة بطريقة مباشرة؛ نظرًا لأنّ الشركتين تنتميان إلى

قطاعين مختلفين، لكن حقيقة الأمر هي أنّ المطاعم -مثل شركة ماكدونالدز- تواجه تهديدًا تنافسيًا من متاجر البقالة لأنّها جميعًا تباع الطعام. قد يخطر ببالنا الآن السؤال التالي: كيف يمكن لشركة ماكدونالدز أن تتغلّب على التهديد المتمثّل في إقدام الزبائن على شراء الطعام من متاجر شركة كروجر بدلًا من الشراء منها؟ يمكنها ذلك من خلال الحرص على تجهيز الطعام مسبقًا وتسهيل عملية الشراء؛ كأن تكون شطائر البرغر أو السلطات جاهزة للأكل مباشرة دون الحاجة إلى الانتظار، وبإمكان الزبون الحصول عليها دون أن يتكلّف عناء الخروج من السيارة.

#### 8.5.4 رابعًا: قوة الموردين

تتعامل جميع الشركات تقريبًا مع مورّدين يزوّدونها بقطع الغيار أو المواد أو الأيدي العاملة أو المنتجات اللازمة لتصنيع مُنتجاتها أو تقديم خدماتها؛ لذلك تعدُّ **قوة المورّدين** إحدى القوى التنافسية التي حدّدها بورتر، وتشير قوة المورّدين إلى درجة توازن القوة بين الشركات والمورّدين في قطاع معين من قطاعات الأعمال. يمكن أن يكون للمورّدين النفوذ الأكبر في حال كانوا يقدّمون منتجات مخصّصة أو عندما تكون الموارد النادرة تحت سيطرتهم. على سبيل المثال، عندما تطوّر شركة سوني طرازًا جديدًا من جهاز البلايستيشن (PlayStation)، فإنّها غالبًا ما تتعامل مع مورّد واحد فقط لإنتاج أنواع متطوّرة من رقاقات المعالجات التي تستخدمها في وحدة التحكم في الألعاب، ويتيح هذا الأمر لذلك المورّد إمكانية بيع المعالجات مقابل سعر مرتفع إلى حد ما، ويُعدُّ هذا دليلًا على تمتّع المورّد بالقوة في هذه الحالة.

في المقابل، عندما تكون إحدى الشركات بحاجة إلى الحصول على مجموعة من السلع الأساسية، مثل النفط أو القمح أو الألومنيوم، فإنّها تستطيع الاختيار من بين العديد من المورّدين المُتاحين، ويمكنها أيضًا استبدال مورّد بآخر بسهولة إذا وجدت أنّ الأسعار أو الجودة التي يقدّمها المورّد الجديد أفضل من المورّد الحالي، لذلك عادةً ما يكون مورّدو السلع الأساسية ذوي نفوذ منخفض.

#### 8.5.5 خامسًا: قوة المشترين

العنصر الأخير من عناصر القوى التنافسية التي حدّدها بورتر هو قوة المشترين، وتشير **قوة المشترين** إلى درجة توازن القوة بين الشركات وزبائنّها. إذا استطاعت إحدى الشركات تقديم منتجات أو خدمات متميّزة، فسوف تكون قادرة على فرض أسعار مرتفعة، لأنّ الزبائن لن يعثروا على شركة أخرى تقدّم نفس المزايا. في المقابل، إذا كان بإمكان الزبائن الحصول عليها من مصادر متعددة، فإنّ على الشركات جذب الزبائن من خلال فرض أسعار مناسبة ومعقولة أو تحسين القيمة أو الميّزات التي تقدّمها حتى تستطيع بيع منتجاتها وخدماتها.

تعدُّ تكاليف التحويل إلى **مقدّمي خدمة آخرين** (switching costs) التي تفرضها بعض الشركات على زبائنّها من التدابير الوقائية التي يمكنها مساعدة الشركات على مواجهة قوة المشترين، ويُقصد بهذه التكاليف ما سيتكبّده المستهلكون من جرّاء إقدامهم على استخدام منتج معين تقدّمه شركة أخرى، وقد تكون هذه التكاليف مالية (السعر الإضافي الذي يدفعه المستهلكون للحصول على منتج مختلف) أو فعلية (مثل الوقت أو المتاعب المصاحبة للتحويل إلى منتج مختلف).

لنأخذ الهواتف الذكية على سبيل المثال؛ إذا كنت تمتلك جهاز آيفون في الوقت الحالي، فما هي التكاليف التي ستتكبدها للتحويل إلى هاتف ذكي آخر غير الذي توفّره شركة أبل؟ هل ستقتصر على الثمن الذي ستدفعه لشراء الهاتف الجديد فقط؟ إنَّ الهواتف الذكية ليست رخيصة الثمن، ولكن حتى لو قدّمت الشركات الأخرى الهواتف مجاناً أو بأسعار زهيدة من أجل كسب زبائن جدد، فلن يُقدّم الكثير من الأشخاص على التحويل إليها؛ إذ سيتربّب على عملية التحويل هذه عدة أمور مثل: عدم توافق الهاتف الجديد مع منتجات شركة أبل الأخرى، والحاجة إلى نقل التطبيقات وإعدادات الهاتف إلى نظام آخر، وفقدان المزايا المفضّلة التي توفّرها هواتف الآيفون مثل خدمة iMessage. جميع هذه الأمور كفيلة بالمحافظة على ولاء الزبائن وتشبّثهم بهواتف الآيفون الخاصة بهم.

### اختبار مدى الفهم

1. وضح القوى التنافسية الخمسة لبورتر، وبيّن كيف تساعد كلٌّ منها المديرين على فهم البيئة الخارجية المباشرة لشركاتهم.

## 8.6 البيئة الداخلية للشركة

### كيف يُجري المديرون تحليلاً داخلياً لشركاتهم؟ ولماذا؟

تظهر البيئة الداخلية للشركة باللون البرتقالي في الشكل الذي يبيّن عناصر بيئة العمل، وتتألّف هذه البيئة من أعضاء الشركة نفسها والمستثمرين والأصول التي تمتلكها الشركة. الموظفون والمديرون هم من أعضاء الشركة ولديهم المهارات والمعارف التي تُعدّ من الأصول المهمة للشركة التي يعملون بها. في الواقع، لا يرتبط تقييم البيئة الداخلية للشركة بإحصاء عدد العاملين فيها فحسب؛ فمن المعلوم أنّ الشركات الناجحة تمتلك العديد من الموارد والإمكانات التي تستغلّها في المحافظة على نجاحها وفي التوسّع وإنشاء مشاريع جديدة، لذلك ينبغي على المديرين إجراء تحليل شامل للبيئة الداخلية للشركة لكي يحقّقوا الاستثمار الأفضل والأمثل للموارد المُتاحة بهدف المُضي قدماً في الابتكار وتنفيذ مبادرات جديدة والنجاح في التخطيط للمستقبل.

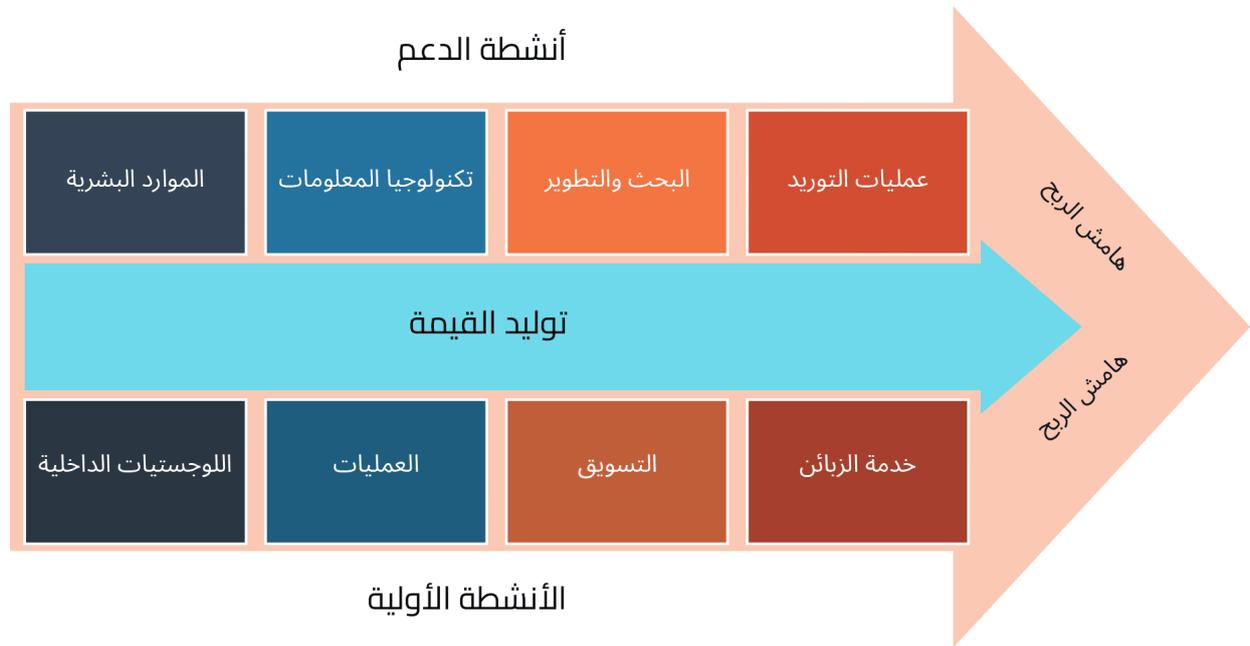
### 8.6.1 الموارد والإمكانات

تتضمّن موارد الشركة وإمكاناتها ما تمتلكه من أصول ومهارات مميزة. تشير الموارد (resources) إلى العناصر التي تمتلكها الشركة وتتعامل معها مثل: المعدّات والمرافق والمواد الخام والموظفين والأموال، في حين تشير الإمكانات (capabilities) إلى الأمور التي يمكن للشركة أن تؤدّيها مثل: تقديم خدمات جيّدة للزبائن أو تطوير منتجات مبتكرة ذات قيمة. تساهم كلٌّ من الموارد والإمكانات في تحديد خطط الشركة وأنشطتها، وبعدد توفّرها ضرورياً لكي تتفوّق الشركات على منافسيها، إذ تستغل الشركات مواردها وإمكاناتها حتى تتمكن من تقديم منتجات وخدمات ذات مزايا تنافسية، مثل تقديم منتج ذي جودة أعلى أو مميزات أفضل أو سعر

أقل. تجدر الإشارة إلى تفاوت درجة إسهام الموارد والإمكانيات المختلفة في تحقيق النجاح، لذلك يساعد التحليل الداخلي للشركة على تحديد الأصول التي تحقق أعلى قيمة لها.

## 8.6.2 سلسلة القيمة

قبل أن نبيّن دور الموارد والإمكانيات في نجاح الشركة، سنوضّح أهمية طريقة استغلال الشركة لهذه العناصر خلال عملياتها، لذلك سنتطرق إلى مفهوم سلسلة القيمة، والذي يشير إلى مجموعة الأنشطة المتتالية التي تؤدّيها الشركة من أجل توليد منتجات أو خدمات ذات قيمة يرغب المستهلكون في شرائها والحصول عليها. ينبغي على الشركة أن تحرص على إضافة قيمة في كل خطوة من الخطوات التي تتبّعها لتصنيع منتجاتها، والهدف من ذلك هو أن تكون الحصلة النهائية للقيمة كافية لكي تتمكّن الشركة من بيع المنتج للزبائن بسعر أعلى من التكاليف التي تتكبّدها أثناء عملية تصنيعه. على سبيل المثال، يبيّن الشكل التالي سلسلة قيمة افتراضية لبعض الأنشطة التي تؤدّيها شركة وول مارت.



الشكل 65: مثال على سلسلة القيمة

نلاحظ من هذا المثال أنّ القيمة تزداد من اليسار إلى اليمين بسبب تزايد عدد الأنشطة التي تؤدّيها شركة وول مارت. إذا كانت الشركة تستطيع إضافة قيمة كافية من خلال الجهود التي تبذلها، فسوف تتمكّن من تحقيق الأرباح في نهاية المطاف عندما تبيع المنتجات للزبائن. تقدّم شركة وول مارت لزبائنها مجموعة متنوعة من المنتجات داخل المتجر الواحد وبأسعار منخفضة، وذلك يعدّ قيمة بالنسبة للزبائن، وهي تستطيع توليد هذه القيمة من خلال التعاون مع مورّدي المنتجات (عمليات التوريد في الشكل)، وجلب تلك المنتجات للمتاجر بكفاءة (اللوجستيات الداخلية في الشكل)، ومتابعة المبيعات والمخزون بطريقة آية (تكنولوجيا المعلومات في الشكل).

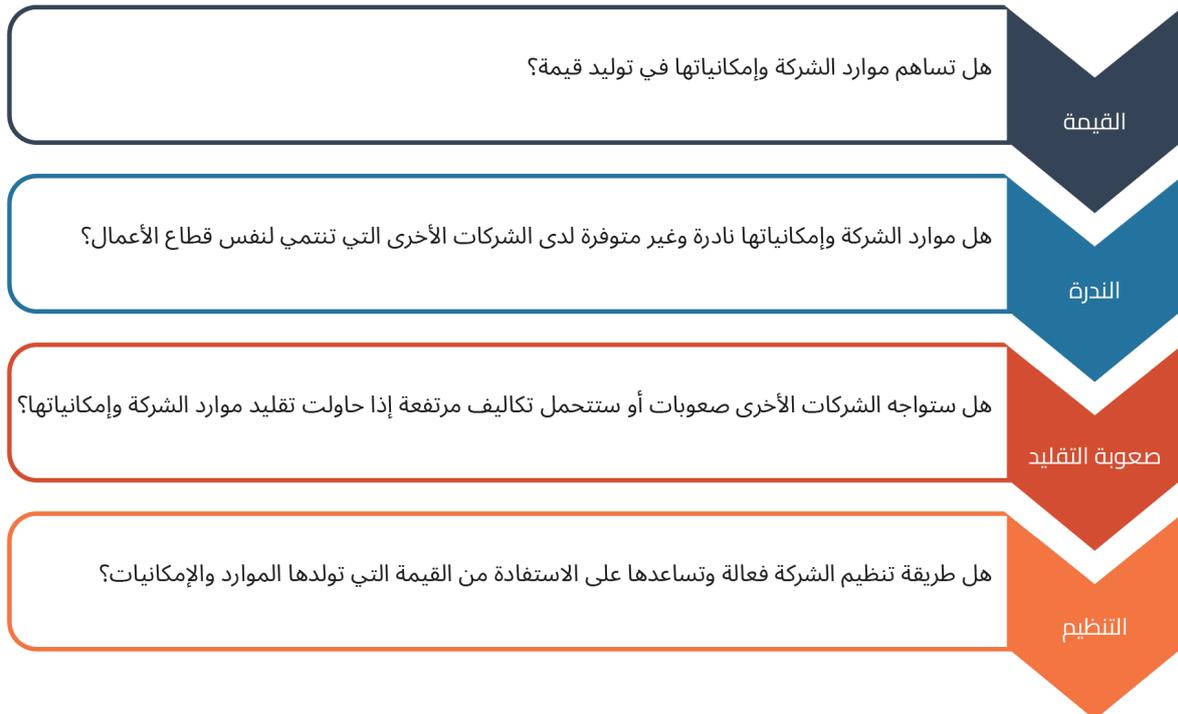
نلاحظ من خلال الشكل أنّ هناك نوعين من الأنشطة وهما: الأنشطة الأولية وأنشطة الدعم. توجد الأنشطة الأولية في النصف السفلي من الشكل، وتشير إلى الإجراءات التي تتخذها الشركة لتقديم منتج أو خدمة للزبائن مباشرة. في المقابل، توجد أنشطة الدعم في الجزء العلوي من الشكل، وتشير إلى مجموعة من الإجراءات التي تعزّز الأنشطة الأساسية التي تؤدّيها الشركة ولكنها لا تساهم إسهامًا مباشرًا في توليد المنتج أو الخدمة.

### 8.6.3 استغلال الموارد والإمكانات في بناء ميزة تنافسية

موارد الشركة وإمكاناتها ليست مجرد قائمة بالمعدات والأموال التي بإمكان الشركة تأديتها؛ بل هي مجموعة من الأصول والأنشطة التي تميّز الشركة عن غيرها من الشركات. إنّ قدرة الشركات على جمع الموارد المهمة وتطوير إمكانيات التصنيع سيُمكنها من التغلّب على منافسيها في السوق، لذلك يقيّم الخبراء الاستراتيجيون موارد الشركة وإمكاناتها لتحديد ما إذا كانت على قدرٍ كافٍ من التميّز بحيث تكون قادرة على النجاح في ظل سوق يتسمّ بحدة المنافسة.

#### 1. تحليل VRIO

تحليل VRIO هو الأداة التحليلية المستخدمة في تقييم موارد وإمكانات الشركات، وقد جاءت تسميته من أوائل حروف الكلمات الإنجليزية التالية: Value (القيمة)، Rarity (الندرة)، Inimitable (صعوبة التقليد)، Organization (التنظيم)، وقد وُضع هذا الاسم المختصر لتذكير المديرين بالأسئلة التي ينبغي عليهم طرحها عند تقييم موارد شركاتهم وإمكاناتها. هذه الأسئلة الأربعة موضّحة في الشكل التالي.



الشكل 66: تحليل VRIO الذي يستخدم في تقييم موارد وإمكانات الشركة

إذا كانت إجابة كل سؤال من الأسئلة السليقة هي "نعم"، فإنَّ الموارد أو الإمكانيات التي تمَّ تقييمها يمكن أن تُحقِّق ميزة تنافسية للشركة. سيساعدك المثال التالي على فهم تحليل VRIO على نحو أفضل: تخيَّل أنَّك من كبار المديرين في شركة ستاربكس وترغب في فهم الأسباب التي تمكِّنك من التغلُّب على المنافسين في مجال إعداد القهوة، لذلك وضعت قائمة ببعض موارد شركة ستاربكس وإمكانياتها واستخدمت تحليل VRIO لتحديد أيِّ من هذه الإمكانيات يُشكِّل العوامل الرئيسية لنجاحك. يبيِّن الجدول التالي عددًا من هذه الموارد والإمكانيات.

الجدول 27: الموارد والإمكانيات الخاصة بشركة ستاربكس

الموارد	الإمكانيات
العلامة التجارية	إعداد مشروبات قهوة عالية الجودة
آلاف الفروع في مختلف أنحاء العالم	تقديم خدمة ممتازة للزبائن
السيولة النقدية	تدريب طاقم عمل ممتاز
ولاء الزبائن	دفع أجور أعلى من المتوسط
الموظفون المدربون تدريبًا جيّدًا	الاحتفاظ بالموظفين المتميّزين

بعد ذلك، تأمّلت في القائمة وقرّرت تقييم بضعة عناصر باستخدام تحليل VIRO، فكانت النتيجة كما هو مبين في الجدول التالي.

الجدول 28: نظرية هوفستد للأبعاد الثقافية

الموارد / الإمكانيات	هل تحقِّق قيمة؟	هل هي نادرة؟	هل يصعب تقليدها؟	هل طريقة تنظيم شركة ستاربكس مناسبة للاستفادة من هذه القيمة؟	هل يمكن أن ينتج عنها قيمة تنافسية؟
العلامة التجارية	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
تقديم خدمة ممتازة للزبائن	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
آلاف الفروع في مختلف أنحاء العالم	نعم	لا	لا	نعم	لا

نلاحظ من التقييم الذي يظهر في الجدول السابق أنَّ شركة ستاربكس تمتلك علامة تجارية مميزة وتقدِّم خدمة ممتازة لزبائنهم، وكلا هذين الأمرين يساعدان هذه الشركة على النجاح والتغلُّب على منافسيها. في المقابل، فإنَّ امتلاك الشركة للكثير من الفروع في مختلف أنحاء العالم لا يكفي لوحده للتغلُّب على المنافسين. فمثلًا، تمتلك شركتنا ماكдонаلدز وصب واي آلاف الفروع المنتشرة على مستوى العالم وتقدِّمان القهوة أيضًا، ولكنَّ شركة ستاربكس تتفوّق عليهما بسبب علامتها التجارية والخدمة الممتازة التي تقدِّمها للزبائن.

## اختبار مدى الفهم

1. وضح المقصود بكلٍّ من موارد وإمكانيات الشركة.
2. اشرح سلسلة القيمة وبيّن الأنشطة التي تتضمنها.
3. ما هو تحليل VIRO؟ إلى ماذا ترمز هذه الأحرف الأربعة؟ كيف يساهم هذا التحليل في مساعدة المديرين على اتخاذ القرارات؟

## إدارة التغيير

## التكنولوجيا والابتكار: السيارات ذاتية القيادة: وسائل النقل المستقبلية

لقد شهد قطاع تشارك ركوب السيارات نموًا كبيرًا على الرغم من أنه لا يزال جديدًا إلى حدٍّ ما، وتحاول شركتنا أوبر (Uber) وليفت (Lyft) المتنافستان والرائدتان في هذا المجال إيجاد طرق لزيادة قدرتهما على خدمة الركاب. تعمل هاتان الشركتان وغيرهما من الشركات المتنافسة في هذا المجال بنفس الطريقة تقريبًا، إذ يستخدم الشخص الذي يحتاج إلى ركوب سيارة أحد تطبيقات الهواتف الذكية من أجل إعلام شخص آخر يقود سيارة بالقرب منه بمكان وجوده، وعادةً ما يكون السائق شخصًا لديه سيارة ومتعاقدًا مع هذه الشركات لتقديم خدمة توصيل الركاب مقابل الحصول على نصيب من الأجرة التي يدفعها الزبون. يُقلّ السائق الزبائن وينقلهم إلى وجهتهم، ويتمّ الدفع مقابل الركوب من خلال التطبيق، ويحصل السائق على 75-80% من الأجرة تقريبًا، بينما تحتفظ شركة أوبر أو شركة ليفت بالنسبة الباقية.<sup>(12)</sup>



الشكل 67: منطقة تحميل الركاب على متن سيارات تشارك الركوب في مطار مونتريال الدولي. مصدر الصورة: حساب Quinn /Dombroski / فليكر. مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC BY-NC 2.0)

في الصورة السابقة منطقة تحميل الركاب على متن سيارات تشارك الركوب في مطار مونتريال الدولي. نظرًا لتزايد الطلب على خدمات تشارك الركوب التي تقدّمها شركات مثل أوبر و ليفت، اضطرت البلديات والمطارات إلى تلبية متطلبات الزبائن المتغيرة.

لقد زاد انتشار خدمات تشارك ركوب السيارات، وتوظّف شركتي أوبر و ليفت باستمرار المزيد من السائقين. على الرغم من ذلك، فقد حاولت الشركتان استكشاف بدائل يمكن أن تحل محل السائقين المستقلين وهي: السيارات ذاتية القيادة. سلكت كلٌّ من شركتي أوبر و ليفت مسارات مختلفة لتطوير هذه الإمكانية، إذ عملت شركة أوبر على تطوير برامج وتقنيات للسيارات ذاتية القيادة داخل مركز الأبحاث الخاص بها، بينما ركّزت شركة ليفت على الواجهات البرمجية التي يمكنها أن تتوافق مع السيارات ذاتية القيادة التي تطوّرها الشركات الأخرى.<sup>(13)</sup> لقد تفوّقت شركة ليفت على شركة أوبر في هذا المجال لأنّ لديها شراكات مع بعض الشركات الرائدة، مثل شركة جوجل وشركة GM التي قد بدأت العمل على تطوير سيارات ذاتية القيادة، واستطاعت شركة ليفت أيضًا اختبار سيارات ذاتية القيادة في مدينة بوسطن في الولايات المتحدة الأمريكية عن طريق عقد شراكة مع شركة NuTonomy في عام 2017.<sup>(14)</sup> قدّمت شركة ليفت عرضًا لمجموعة من الصحفيين في معرض (Consumer Electronics) في مدينة لاس فيغاس الأمريكية في عام 2018، وأتاحت لزوار المعرض ركوب السيارات التي طوّرتها شركة Aptiv وهي سيارات ذاتية القيادة.<sup>(15)</sup> في المقابل، أجرت شركة أوبر اختبارات على تقنية مماثلة في مدينة بيتسبرج التي تقع في ولاية بنسلفانيا الأمريكية، ولكنّها أوقفت برنامج السيارات ذاتية القيادة الخاص بها بعد وقوع حادث أدّى إلى مقتل امرأة كانت تحاول عبور الشارع في ولاية أريزونا الأمريكية.<sup>(16)</sup>

### أسئلة للمناقشة:

1. ما هي التحديات التي واجهت شركتا أوبر و ليفت فيما يتعلّق بالموارد والإمكانات المتاحة بسبب سرعة نموها؟
2. استنادًا إلى تحليل PESTEL، ما هي العوامل التي تساهم في انتشار خدمات تشارك الركوب من وجهة نظرك؟
3. استنادًا إلى القوى التنافسية الخمسة لبورتر، ما هي التحديات التي تواجه قطاع السيارات ذاتية القيادة؟

## 8.7 المنافسة والاستراتيجية والميزة التنافسية

**كيف تكون المنافسة بين الشركات في بيئة العمل؟ وما المقصود بأنّ شركة ما تمتلك ميزة تنافسية لا يمتلكها منافسوها؟ وما هي الاستراتيجيات العامة التي يمكن أن تطبّقها الشركة لكي تتفوّق على منافسيها؟**

بعد أن أصبح لديك إدراك أكبر لبيئة عمل الشركات، ستتعرّف على التفاصيل المرتبطة بطريقة عملها. الهدف الأساسي من عملية إنشاء الشركات هو تحقيق الأرباح من خلال توفير مجموعة من السلع والخدمات في الأسواق بأسعار تفوق التكاليف التي تكبّدها في إنشاء تلك السلع والخدمات. نادرًا ما يحتوي قطاع أعمال معيّن على شركة واحدة فقط؛ بل يحتوي في الواقع على العديد من الشركات التي تتنافس فيما بينها، وعادةً ما تكون المنافسة عنصرًا أساسيًا في أي سوق، وهذا يشير إلى أنّ الشركات يجب عليها إيجاد طرق واستراتيجيات

تدفع عبرها الزبائن إلى شراء منتجاتها بدلاً من شراء منتجات المنافسين. إنَّ الاستراتيجية هي عملية وضع الخطط وتنفيذ الإجراءات التي من شأنها أن تؤدي إلى نجاح الشركة في التغلُّب على المنافسين.

تعدُّ الأدوات التحليلية التي سنوضِّحها في هذا القسم جزءاً من عملية التخطيط الاستراتيجي. لن ينجح المدبرون في التخطيط للمنافسة في أحد قطاعات الأعمال إلا إذا فهموا جيِّداً طبيعة البيئة التنافسية، ومن غير المحتمل أيضاً أن تنجح أي شركة تخطِّط لإطلاق منتج جديد إذا لم يكن لديها الموارد والإمكانيات اللازمة لتصنيعه.

## 8.7.1 المنافسة

يتمحور نموذج القوى الخمسة لبورتر حول التنافس أو المنافسة؛ ففي أي قطاع من قطاعات الأعمال هناك العديد من الشركات التي تتنافس فيما بينها من أجل جذب الزبائن، وذلك من خلال تقديم منتجات ذات جودة أعلى أو ثمن أقل مقارنة بالمنافسين. تستخدم الشركات تحليل PESTEL لفهم رغبات المستهلكين واحتياجاتهم، وتستخدم أيضاً تحليل VRIO لتقييم مواردها وإمكانياتها لكي تتمكن من تحديد سبل تقديم منتجات وخدمات تلبي رغبات المستهلكين وذات جودة وأسعار أفضل من تلك التي يقدمها المنافسون.

يمكننا أن نصف شركة ما بأنها تمتلك **ميزة تنافسية** عندما تنجح هذه الشركة في جذب عدد أكبر من الزبائن، أو تحقيق أرباح أكثر، أو تحقيق أرباح وعوائد أكبر للمساهمين مقارنة بالشركات المنافسة لها. تتمكن الشركة من تحقيق ميزة تنافسية من خلال قدرتها على إضافة قيمة إلى منتجاتها وخدماتها أو تقليل تكاليفها بفعالية أكبر من منافسيها الذين ينتمون إلى نفس قطاع الأعمال.

## 8.7.2 الاستراتيجيات التنافسية العامة على مستوى وحدات الأعمال

هناك عدة مستويات للاستراتيجيات (سنتحدَّث عنها في **الفصل التالي**)، ومن هذه المستويات مستوى وحدات الأعمال. قد تكون وحدة العمل عبارة عن الشركة بحدِّ ذاتها إن كانت شركة صغيرة، أو وحدة تابعة لشركة كبيرة، وتتمحور أنشطتها في الأساس حول نوع واحد من المنتجات أو الخدمات. **استراتيجية وحدات الأعمال** (business-level strategy) هي الأسلوب العام الذي تحدِّده الشركة لتنظيم أنشطتها حتى تتمكن من مواجهة المنافسين في قطاع الأعمال الذي تنتمي إليه. حدَّد مايكل بورتر (البروفيسور بجامعة هارفارد الذي وضع نموذج القوى التنافسية الخمسة) ثلاث استراتيجيات عامة على مستوى الأعمال تُلخِّص الطرق الأساسية للمنافسة في الأسواق، وقد وصف بورتر هذه الاستراتيجيات بأنها استراتيجيات "عامة" لأنَّ هذه الطرق يمكن أن تستخدمها أي شركة بغض النظر عن قطاع الأعمال الذي تنتمي إليه.

### 1. استراتيجية قيادة التكلفة

تقدِّم الشركات التي تتبنَّى **استراتيجية قيادة التكلفة** منتجاتها أو خدماتها للزبائن بأسعار أقل من أسعار المنافسين، ولكي تنجح في تحقيق هذه الميزة التنافسية وتغلُّب على منافسيها الذين ينتمون إلى نفس قطاع

الأعمال، فإنها تسعى إلى تخفيض التكاليف والتحكُّم بها خلال جميع أنشطة سلسلة القيمة التي تؤدِّيها. على سبيل المثال، تحرص هذه الشركات على التعامل مع الموردين الذي يبيعون القطع واللوازم بأقل الأسعار، وإجراء عمليات التصنيع في أسواق العمالة الرخيصة، وأتمتة عملياتها حتى تحقق أقصى قدر من الكفاءة. يتوجَّب على الشركات التي تتبنَّى استراتيجية قيادة التكلفة أن تنفق أقل قدر ممكن من الأموال على عمليات إنتاج المنتجات أو تقديم الخدمات حتى تتمكَّن من تحقيق الأرباح عندما تبيع هذه المنتجات أو الخدمات بأقل الأسعار. تعدُّ شركة وول مارت الشركة الرائدة في استخدام استراتيجية قيادة التكلفة، إذ تقدِّم مجموعة كبيرة من المنتجات بأسعار أقل من أسعار المنافسين، ويعود ذلك إلى أنَّها لا تنفق أموالها على المخازن أو المتاجر الفاخرة وتتفاوض مع الموردين لكي تحصل على السلع بأسعار منخفضة، كما أنَّها تدفع أجورًا منخفضة نسبيًا للموظفين الذين يعملون لديها.

### ب. استراتيجية التميُّز

من المعلوم أنَّ المنتجات أو الخدمات المتوقَّرة في الأسواق لا تُباع جميعها بأسعار منخفضة. إنَّ **استراتيجية التميُّز** هي نقيض استراتيجية قيادة التكلفة تمامًا؛ فعلى الرغم من أنَّ معظم الشركات لا ترغب في إنفاق مقدار كبير من المال في عمليات الإنتاج، إلا أنَّ هنالك بعض الشركات التي تتبنَّى استراتيجية التميُّز وتسعى إلى تقديم منتجات وخدمات ذات قيمة مضافة لكي تتمكَّن من جذب الزبائن المستعدِّين لدفع سعر أعلى، لذلك فإنَّها تحاول في كل خطوة من خطوات سلسلة القيمة زيادة الجودة والمزايا والجاذبية الشاملة المرتبطة بمنتجاتها وخدماتها، ومن الجهود التي قد تبذلها لتحقيق ذلك: تركيز عمليات البحث والتطوير على الابتكار، تقديم خدمات ممتازة للزبائن، تعزيز قيمة العلامة التجارية للشركة عن طريق التسويق.

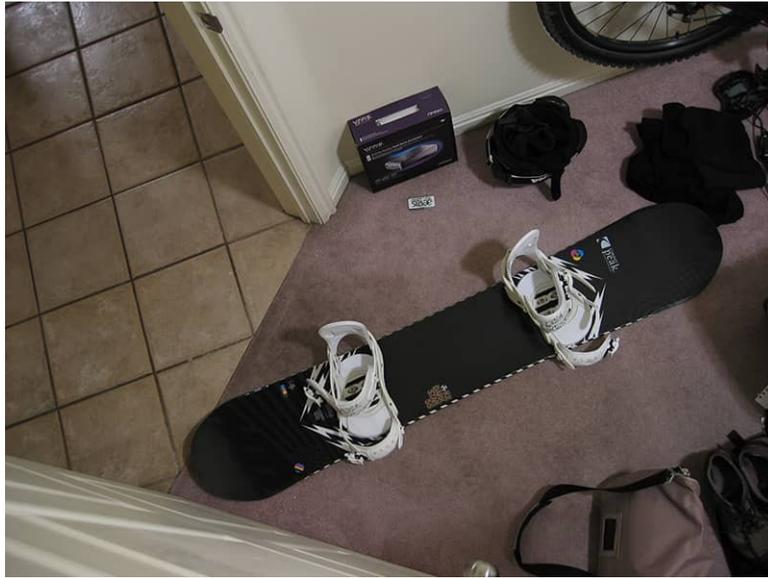
إذا بذلت الشركات التي تتبنَّى استراتيجية التميُّز هذه الجهود، فسوف تتمكَّن من النجاح وتحقيق الأرباح على الرغم من أن تكاليف الإنتاج التي تتكبَّدها أعلى من تكاليف الإنتاج الخاصة بالشركات الأخرى المنافسة. تعدُّ شركة ستاربكس المتخصصة في إعداد القهوة من الأمثلة الجيدة على الشركات التي تتبنَّى هذه الاستراتيجية، إذ إنَّ زبائن هذه الشركة على استعداد لدفع أسعار مرتفعة مقابل الحصول على فنجان من القهوة التي تقدِّمها بسبب إعجابهم بالأجواء المميَّزة التي توفِّرها مقاهي ستاربكس وخدماتها الممتازة للزبائن وجودة منتجاتها وعلامتها التجارية المعروفة.

يفترض بورتر أنَّ بإمكان الشركات النجاح عن طريق استخدام استراتيجية قيادة التكلفة أو استراتيجية التميُّز، ولكنَّه يشير إلى أنَّ محاولة الدمج بين هاتين الاستراتيجيتين قد يعيق سير عمل الشركات ولن يكون في صالحها.

### ج. استراتيجية التركيز

الاستراتيجية التنافسية الثالثة التي حدَّدها بورتر هي **استراتيجية التركيز**، وهي تختلف قليلًا عن الاستراتيجيتين السابقتين. يجب على الشركات التي تتبنَّى هذه الاستراتيجية اختيار إحدى تلك الاستراتيجيتين لتنظيم أنشطتها، وهذا يعني أنَّها سوف تسعى لتخفيض التكاليف أو إضافة قيمة مميزة، ولكنَّ الأمر المختلف

في هذه الحالة هو أنّ الشركات التي تختار استخدام استراتيجية التركيز سوف تركز جهود التسويق والبيع على أسواق أصغر من الأسواق التي تستهدفها الشركات التي تتبنى استراتيجية قيادة التكلفة أو استراتيجية التميز. إنّ الشركة التي تستخدم **استراتيجية التركيز القائمة على التميز** مثلًا ستسعى إلى أن يكون لمنتجها أو خدمتها قيمة مضافة تستحوذ على اهتمام عدد قليل من الزبائن بدرجة كبيرة؛ إمّا لأنّ المنتج مناسب للاستخدام لغرض معين أو لأنّه منتج فاخر لا يستطيع دفع ثمنه إلا فئة قليلة. على سبيل المثال، تبيع شركة Flux أربطة مخصّصة لألواح التزلج على الجليد حسب الطلب، وتستخدم استراتيجية التركيز القائمة على التميز لأنّها تصنع منتجًا مخصّصًا يستحوذ على اهتمام مجموعة الزبائن المستعدّين لدفع أسعار مرتفعة مقابل الحصول على معدات تزلج على الجليد عالية الجودة وذات مواصفات معينة.



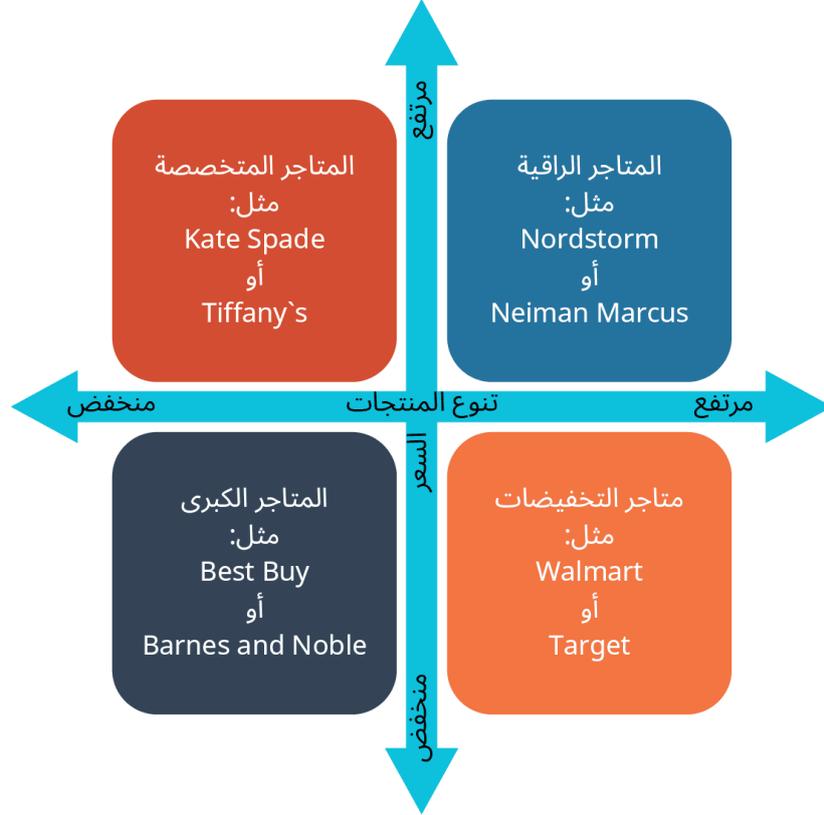
الشكل 68: أربطة ألواح التزلج على الجليد باهظة الثمن التي توفّرها شركة Flux - مصدر الصورة: حساب Ted and dani Percival / فليكر/ مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC BY 2.0)

في الصورة السابقة أربطة ألواح التزلج على الجليد باهظة الثمن التي توفّرها شركة Flux مثال على أحد المنتجات التي يمكن أن تقدّمها الشركات التي تتبنى استراتيجية التركيز، إذ إنّ هذه الأربطة هي المنتج الوحيد الذي تبيعه شركة Flux.

### 8.7.3 المجموعات الاستراتيجية

عندما يُجري المديرون تحليلًا للبيئة التنافسية لشركاتهم ويدرسوا حدة المنافسة في السوق، فإنّهم بالتأكيد لن يواجهوا مجموعة لا حصر لها من الشركات المنافسة؛ فعلى الرغم من وجود ملايين الشركات ذات الأحجام المختلفة حول أنحاء العالم، إلا أنّ الشركة الواحدة عادةً ما يكون منافسوها الرئيسيون هم الشركات التي تقدّم مثل منتجاتها أو خدماتها وتستخدم نفس الاستراتيجية التنافسية العامة التي تتبناها. ينبغي على المديرين أن يعرفوا من هي الشركات الأخرى التي تقع ضمن مجموعتهم الاستراتيجية، إذ يكون التنافس أشدّ بين الشركات التي تقع ضمن مجموعة استراتيجية واحدة، وسينتج عن الإجراءات التي تتخذها إحدى هذه الشركات ردود فعل من الشركات الأخرى المنتمية إلى المجموعة ذاتها من أجل الحفاظ على حصصهم السوقية في قطاع الأعمال.

يبين الشكل التالي أسماء عدد من الشركات التي تنتمي إلى قطاع البيع بالتجزئة، ونلاحظ أنه على الرغم من أن جميع هذه الشركات تنتمي إلى قطاع الأعمال ذاته، إلا أنه ليس هناك منافسة مباشرة بين الشركات التي تقع ضمن مجموعات استراتيجية مختلفة (كل مربع يمثل مجموعة).



الشكل 69: المجموعات الاستراتيجية في قطاع البيع بالتجزئة

على الرغم من إمكانية حدوث منافسة جزئية بين الشركات التي تقع ضمن مجموعات استراتيجية مختلفة (يمكن شراء محفظة تحمل العلامة التجارية Kate Spade من أحد متاجر شركة Nordstrom مثلاً)، إلا أن المنافسة الأشد تحدث بين الشركات التي تقع ضمن نفس المجموعة الاستراتيجية. على سبيل المثال، على الرغم من أن كلًا من شركتي وول مارت و نيمان ماركوس تقدّمان مجموعة متنوعة وكبيرة من المنتجات، إلا أن الشركتين لا تخدمان نفس فئات الزبائن، ولن يعاني مديروها من الأرق ليلاً وهم يتساءلون عن الخطوة التالية التي قد تُقدم إدارة الشركة الأخرى عليها.

في المقابل، فإنّ مديري شركة وول مارت سيساورهم القلق بشأن أنواع أو أسعار المنتجات التي تبيعها شركة تارجت المنافسة لهم في المجموعة الاستراتيجية نفسها؛ فمثلاً إذا كان هناك خصومات على منظّفات الغسيل التي تُباع في متاجر شركة تارجت، فقد يقلل ذلك من إقبال الزبائن على شرائها من متاجر شركة وول مارت، وقد يكون رد فعل مديري شركة وول مارت على ذلك هو تخفيض أسعار منظّفات الغسيل التي تبيعها في متاجرها.

## اختبار مدى الفهم

1. ما المقصود بالمنافسة؟ كيف تساهم الاستراتيجية التي تتبناها الشركة في نجاحها في المنافسة؟
2. متى يمكننا أن نصف شركة ما بأنها تمتلك ميزة تنافسية لا يمتلكها منافسوها؟
3. وضح الاختلافات بين الأنواع الثلاثة للاستراتيجيات التنافسية العامة على مستوى وحدات الأعمال؟

## 8.8 التموضع الاستراتيجي

## ما هي العوامل التي تساهم في تحديد التموضع الاستراتيجي للشركة؟

يتوجَّب على المدير الذي أجرى جميع التحليلات التي ذكرناها في هذا الفصل اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بالشركة بناءً على جميع المعلومات التي كشفتها عملية التحليل. يُطلق على القرارات التي تُتخذ بشأن الشركة فيما يتعلَّق بكيفية تقديم الخدمات للزبائن ومواجهة المنافسين بعملية **التموضع الاستراتيجي** (strategic positioning). يُحدِّد موضع الشركة من خلال الإلمام الشامل بعناصر بيئتها التنافسية، ويتضمَّن ذلك معرفة موارد الشركة وإمكانياتها وفهم أوضاع السوق وقطاع الأعمال الذي تنتمي إليه وإدراك العوامل المرتبطة بالبيئة العامة.

ينبغي على الشركة حتى تصل إلى مكانة أو موضع استراتيجي معين أن تختار استراتيجية تنافسية عامة تتوافق مع إمكانياتها المتاحة ويتوجَّب عليها أن تتخذ الإجراءات التي تساهم في تفوُّقها على مواضع المنافسين، وينبغي على الشركة أيضًا تحديد الزبائن الذين ستقدِّم خدماتها ومنتجاتها إليهم والقدرة المالية لهؤلاء الزبائن، بالإضافة إلى تحديد الأسواق المحلية أو الإقليمية أو العالمية التي سوف تستهدفها.

والأهم من ذلك، ينبغي أن يكون التموضع الاستراتيجي للشركة مميزًا بحيث لا يكون بإمكان المنافسين محاكاته وبلوغه بسرعة وسهولة. تستطيع الشركة امتلاك ميزة تنافسية إذا تمكَّنت من جذب عدد أكبر من الزبائن أو تحقيق أرباح أكثر مقارنةً بالشركات المنافسة لها، ولن يحدث هذا إلا إذا تمكَّنت الشركة من تنظيم أنشطتها بكفاءة وتقديم منتجات أو خدمات أفضل لزبائنهم من تلك التي يُقدِّمها المنافسون.

## اختبار مدى الفهم

1. كيف يساعد التحليل الاستراتيجي الشركات على تحديد التموضع الاستراتيجي الخاص بها؟

## 8.9 المصطلحات الرئيسية

**عوائق الدخول إلى السوق:** هي مجموعة من العوامل (مثل ارتفاع التكاليف التأسيسية) التي تحول دون نجاح الشركات الجديدة في بدء أعمالها في قطاع الأعمال الذي ترغب في دخوله.

**قوة المشتريين:** تشير إلى درجة توازن القوة بين الشركات وزبائنها، ويستطيع المشترون ذوو النفوذ القوي أن يتفاوضوا مع الشركات بخصوص أسعار المنتجات أو مزاياها، ولكن المشتريين ذوي النفوذ المنخفض لا يستطيعون ذلك.

**إمكانات الشركة:** مهارة الشركة في تنسيق استخدام الموارد المتاحة واستغلالها من أجل خلق قيمة.

**المنافسة:** إجراءات العمل التي تتخذها الشركة من أجل جذب الزبائن لكي يشتروا منتجاتها بدلاً من أن يشتروا منتجات المنافسين

**الميزة التنافسية:** يصبح لدى الشركة ميزة تنافسية عندما تنجح في جذب عدد أكبر من الزبائن، أو تحقيق أرباح أكثر، أو إرجاع قيمة أعلى للمساهمين مقارنة بالشركات المنافسة لها.

**البيئة التنافسية:** تتضمّن الظروف والعوامل الداخلية والخارجية التي يمكن أن تؤثر على أعمال الشركة ونجاحها.

**استراتيجية قيادة التكلفة:** هي استراتيجية تنافسية عامة على مستوى وحدات الأعمال تتبنّاها الشركات لتخفيض التكاليف والتحكّم بها خلال جميع أنشطة سلسلة القيمة من أجل تقديم منتجاتها أو خدماتها للزبائن بأسعار منخفضة وتحقيق الأرباح في الوقت نفسه.

**الخصائص الديموغرافية:** مجموعة جزئية من عوامل تحليل PESTEL وتشتمل على الحقائق المرتبطة بالدخل ومستويات التعليم والفئات العمرية والتركيّب العرقي للسكان.

**استراتيجية التميّز:** هي استراتيجية تنافسية عامة على مستوى وحدات الأعمال تتبنّاها الشركات لتقديم منتجات وخدمات ذات قيمة مضافة حتى تتمكّن من جذب الزبائن المستعدّين لدفع سعر أعلى.

**العوامل الاقتصادية:** أحد تصنيفات العوامل التي يحدّدها تحليل PESTEL وتتضمّن حقائق عن الاقتصاد المحلي أو الوطني أو العالمي (مثل معدلات البطالة، وأسعار الفائدة، وأسعار السلع الأساسية).

**العوامل البيئية:** أحد تصنيفات العوامل التي يحدّدها تحليل PESTEL والتي تدرس ظروف الشركة الخارجية المتعلقة بالبيئة الطبيعية مثل: التلوّث، وتوفّر الموارد الطبيعية والمحافظة عليها، والطاقة البديلة.

**المسح البيئي:** التحليل المنهجي والمتعمّد لكل من بيئتي العمل الداخلية والخارجية للشركة.

**البيئة الخارجية:** المظاهر المرتبطة بالعالم الفسيح وبقطاع الأعمال الذي تنتمي إليه الشركة والتي يمكن أن تؤثر على أعمال الشركة.

**العوامل الخارجية:** هي الأوضاع والظروف التي تحدث في قطاع الأعمال الذي تنتمي إليه الشركة أو في العالم ككل والتي يمكن أن تؤثر على عمل الشركة ونجاحها مثل: التغيّرات الاقتصادية أو الإجراءات الحكومية أو قوة الموردّين. يمكن اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالاستناد إلى هذه العوامل ولكن عادةً لا ينتج عنها تأثير أو تغيير مباشر.

**استراتيجية التركيز:** هي استراتيجية تنافسية عامة على مستوى وحدات الأعمال تبتئها الشركات لكي تستهدف الأسواق التي تقع في مناطق جغرافية صغيرة أو التي تتضمن مجموعة من الزبائن الذين يتمتعون بخصائص ديموغرافية معينة، وتعتمد طريقة تنفيذها على طريقة تنفيذ استراتيجية قيادة التكلفة أو استراتيجية التميز.

**الاستراتيجيات التنافسية العامة على مستوى وحدات الأعمال:** الطرق الأساسية التي تبتئها الشركات لتنظيم أنشطة سلسلة القيمة الي تؤدّيها لكي تتمكّن من المنافسة في الأسواق، ويمكن أن تستخدمها أي شركة بغض النظر عن قطاع الأعمال الذي تنتمي إليه.

**قطاع الأعمال:** مجموعة من الشركات التي تنتج جميعها منتجات متشابهة أو تقدّم خدمات متماثلة مثل قطاع المطاعم أو قطاع إنتاج المعدات الرياضية.

**حدة المنافسة:** أحد عناصر القوى التنافسية الخمسة لبورتر، وتشير إلى مقدار الجهود التنافسية التي تبذلها الشركات التي تنتمي إلى قطاع أعمال معيّن.

**البيئة الداخلية:** هي الطبقة الداخلية للبيئة التنافسية التي تتضمن أعضاء الشركة (مثل الموظفين والمديرين)، والمستثمرين والموارد والإمكانات الخاصة بالشركة.

**العوامل الداخلية:** هي الخصائص التي تتسم بها الشركة مثل -الموارد والإمكانات- والتي يمكن للشركة استغلالها في التغلب على المنافسين.

**العوامل القانونية:** أحد تصنيفات العوامل التي يحددها تحليل PESTEL وتتضمن القوانين التي تؤثر على الشركات والأعمال التجارية مثل العقود وحقوق الملكية الفكرية، بالإضافة إلى الأنشطة غير القانونية مثل القرصنة الإلكترونية.

**البيئة العامة للشركة:** هي الطبقة الخارجية للبيئة التنافسية وتحتوي على مجموعة من العناصر والعوامل (مثل الأنشطة الاقتصادية والسياسية) التي يمكن أن تؤثر على الشركة والتي عادةً ما تكون خارج نطاق سيطرتها المباشرة.

**البيئة المباشرة للشركة:** هي الطبقة الوسطى للبيئة التنافسية وتحتوي على مجموعة من العناصر (مثل المنافسين والموردين والزبائن) المرتبطة بأوضاع وظروف قطاع الأعمال الذي تنتمي إليه الشركة.

**تهديد دخول منافسين جدد:** أحد عناصر القوى التنافسية الخمسة لبورتر ويدرس احتمالية أن تقرّر شركة جديدة البدء في ممارسة أعمالها في قطاع معين من قطاعات الأعمال.

**الفرص:** الظروف المحتملة التي تكون الشركة مهياًة للاستفادة منها، وتتعلّق بما يحدث في السوق.

**تحليل PESTEL:** هو أداة من أدوات التحليل الاستراتيجي تدرس العديد من التصنيفات المختلفة الموجودة في البيئة العامة للشركة، وقد جاءت تسميته من أوائل حروف مجموعة من الكلمات الإنجليزية التي تشير إلى

التصنيفات المراد دراستها، وتتضمّن هذه التصنيفات: العوامل السياسية (Political factors)، العوامل الاقتصادية (Economic factors)، العوامل الاجتماعية الثقافية (Sociocultural factors)، العوامل التكنولوجية (Technological factors)، والعوامل القانونية (Legal factors).

**العوامل السياسية:** أحد تصنيفات العوامل التي يحددها تحليل PESTEL وتشير إلى الأنشطة السياسية التي تحدث في البيئة العامة والتي قد تكون ذات صلة بأعمال الشركة.

**القوى التنافسية الخمسة لبورتر:** نموذج وضعه مايكل بورتر لتقييم العلاقات المتبادلة بين مجموعة من العناصر (الشركات المتنافسة والموردين والزبائن) المرتبطة بأحد قطاعات الأعمال من خلال دراسة خمس قوى هي: حدة المنافسة داخل السوق، وتهديد دخول منافسين جدد، وتهديد البدائل، وقوة الموردين، وقوة المشترين.

**الأنشطة الأولية:** هي الأنشطة التي تؤديها الشركة خلال سلسلة القيمة، وهذه الأنشطة مسؤولة بشكل مباشر عن إنشاء المنتجات أو الخدمات وبيعها وعن كل ما يرتبط بذلك من عمليات تصنيع وتسويق وغيرها.

**مصادر الشركة:** الأشياء التي تمتلكها الشركة - مثل الأموال والموظفين الماهرين - والتي يمكن استخدامها في توليد منتجات أو خدمات.

**العوامل الاجتماعية الثقافية:** أحد تصنيفات العوامل التي يحددها تحليل PESTEL وتشير إلى التوجّهات والحقائق والتغيّرات التي تطرأ على تركيبة المجتمع والأذواق والتصرفات والخصائص الديموغرافية.

**التحليل الاستراتيجي:** هو العملية التي تسعى الشركات من خلالها إلى دراسة وفهم بيئتها التنافسية.

**المجموعة الاستراتيجية:** الشركات التي تقدّم منتجات أو خدمات متشابهة والتي تتبنّى نفس الاستراتيجية التنافسية العامة.

**التموضع الاستراتيجي:** القرارات التي تُتخذ بشأن الشركة فيما يتعلّق بطريقة عملها وتنظيمها لأنشطتها حتى تتمكن من تقديم خدماتها للزبائن ومواجهة منافسيها بفعالية.

**الاستراتيجية:** عملية وضع الخطط وتنفيذ الإجراءات التي من شأنها أن تؤدي إلى نجاح الشركة في التغلب على المنافسين.

**نقاط القوة:** هي موارد الشركة وإمكاناتها والأمور التي تجيدها.

**البدائل:** هي أحد عناصر القوى التنافسية الخمسة لبورتر، وتشير إلى المنتجات أو الخدمات التي ليست ضمن القطاع الذي تنتمي إليه الشركة والتي يمكنها أن تحل محل المنتجات أو الخدمات التي تقدّمها الشركة وأن تلبي احتياجات الزبون نفسها.

**قوة الموردّين:** هي أحد عناصر القوى التنافسية الخمسة لبورتر، وتشير إلى درجة توازن القوة بين الشركات والموردّين في قطاع معين من قطاعات الأعمال.

**أنشطة الدعم:** هي الأنشطة التي تؤدّيها الشركة خلال سلسلة القيمة من أجل الحفاظ على وجودها، ولا تساهم إسهامًا مباشرًا في توليد المنتج أو الخدمة، ومن الأمثلة عليها: المحاسبة وإدارة الموارد البشرية.

**تكاليف التحويل إلى مقدّمي خدمة آخرين:** ما سيتكبّده المستهلكون (من مال أو غيره) من جرّاء توقّفهم عن استخدام المنتج الذي تقدّمه الشركة وإقدامهم على استخدام منتج تقدّمه شركة منافسة.

**تحليل SWOT:** هو أداة من أدوات التحليل الاستراتيجي تستخدم في دراسة ظروف وأوضاع الشركة من خلال تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات المرتبطة بها.

**العوامل التكنولوجية:** أحد تصنيفات العوامل التي يحدّدها تحليل PESTEL وتتضمّن عددًا من العوامل مثل الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي والأتمتة وغيرها من الابتكارات التي تؤثر على طريقة تنافس الشركات فيما بينها أو الطريقة التي تستخدمها في تصنيع السلع والخدمات وتسويقها وبيعها.

**التهديدات:** هي أمور موجودة في البيئة التنافسية للشركة والتي تُصعب عليها تحقيق النجاح.

**سلسلة القيمة:** مجموعة من الأنشطة المتتالية التي تؤدّيها الشركة من أجل تحويل المدخلات (مثل القطع والأدوات) إلى مخرجات (منتجات أو خدمات ذات قيمة).

**تحليل VRIO:** هو أداة تحليلية تستخدم في تقييم موارد وإمكانيات الشركات وتحديد ما إذا كان بإمكانها تحقيق ميزة تنافسية، وقد جاءت تسميته من أوائل حروف الكلمات الإنجليزية التالية: Value (القيمة)، Rarity (الندرة)، Imitation (صعوبة التقليد)، Organization (التنظيم).

**نقاط ضعف:** هي الأمور التي ليس لدى الشركة الإمكانيات اللازمة لأدائها بطريقة جيّدة أو نقص في موارد الشركة.

## 8.10 ملخص المخرجات التعليمية

### 8.10.1 التميّز على المنافسين من خلال فهم البيئة التنافسية

**ما المقصود بالتحليل الاستراتيجي؟ لماذا ينبغي تحليل البيئة التنافسية للشركات؟**

التحليل الاستراتيجي هو تقييم منهجي لظروف الشركة، سواء كانت هذه الظروف مرتبطة ببيئة العمل الداخلية أو بما يحدث في البيئة الخارجية المحيطة بها. يدرس هذا التحليل الأمور التي تجيدها الشركة والأمور التي لا تجيدها، والأساليب التي ينتهجها منافسوها في جذب الزبائن، والعوامل الخارجية التي قد تؤثر على مدى نجاح الشركة مثل: المؤشرات الاقتصادية أو التغيّرات السكانية. ينبغي على الشركات إجراء هذا التحليل لكي

تدرك التغييرات التي تحدث في بيئتها التنافسية وتستعدُّ لها وتزيد فرصة نجاحها في التغلُّب على المنافسين والحفاظ على قدرتها على تحقيق الأرباح وعلى حصتها السوقية في المجال الذي تعمل فيه.

## 8.10.2 التحليل الاستراتيجي باستخدام أسلوب SWOT

**ما هو تحليل SWOT؟ ما الذي يمكن أن يكشفه بشأن الشركة؟**

يعدُّ تحليل SWOT من أدوات التحليل التقليدية التي تحدّد نقاط القوة والضعف الخاصة بالشركة، بالإضافة إلى الفرص المتاحة أمامها والتهديدات التي تواجهها. يُفيد هذا التحليل في تكوين تصوّر عام عن الإمكانيات الداخلية للشركة (نقاط القوة ونقاط الضعف)، والأحداث والظروف الخارجية التي تواجهها (الفرص والتهديدات). في الواقع، لا يعدُّ تحليل SWOT تحليلًا شاملاً لأنَّ عناصره الأربعة عامة جدًّا ولا تكشف -بالضرورة- جميع العوامل المهمة التي تساهم في نجاح الشركة والتي يمكن أن تُظهر عند إجراء تحليل أكثر شمولًا.

## 8.10.3 البيئة الخارجية العامة للشركة: تحليل PESTEL

**ما هي عناصر البيئة الخارجية العامة؟ ما هي الأدوات التي يستخدمها الخبراء الاستراتيجيون في دراستها وفهمها؟**

تتكوّن البيئة الخارجية للشركة من طبقتين أساسيتين هما: البيئة العامة (macro environment) والبيئة المباشرة (micro environment). تتضمّن البيئة العامة الأوضاع والظروف التي يجب أن تنتبه الشركات إليها ولكنها لا تؤثر تأثيرًا مباشرًا. يُستخدم تحليل PESTEL لدراسة مجموعة العوامل المرتبطة بالبيئة العامة، وتشمل هذه العوامل: العوامل السياسية، والعوامل القانونية، والعوامل الاقتصادية، والعوامل الاجتماعية الثقافية، والعوامل التكنولوجية، والعوامل البيئية.

## 8.10.4 البيئة الخارجية المباشرة للشركة: القوى التنافسية الخمسة لبورتر

**ما هي عناصر البيئة الخارجية المباشرة؟ ما هي الأدوات التي يستخدمها الخبراء الاستراتيجيون في دراستها وفهمها؟**

الطبقة الثانية من البيئة الخارجية للشركة هي بيئتها المباشرة (micro environment) التي تشتمل على عناصر قطاع الأعمال الذي تنتمي إليه مثل: المنافسين، والمورّدين، الزبائن. تحدّد القوى التنافسية الخمسة لبورتر العلاقة الديناميكية بين هذه العناصر، وتتضمّن هذه القوى الخمسة: حدة المنافسة داخل السوق، وتهديد دخول منافسين جدد، وتهديد البدائل، وقوة المورّدين، وقوة المشترين.

## 8.10.5 البيئة الداخلية للشركة

### كيف يُجري المديرون تحليلًا داخليًا لشركاتهم؟ ولماذا؟

لا يستطيع المديرون أن يقودوا شركاتهم نحو النجاح إلا إذا أدركوا الموارد والإمكانات الخاصة بها وكيفية استغلالها والاستفادة منها، لذلك ينبغي عليهم تحليل هذه الموارد والإمكانات ومعرفة مواطن القصور من أجل تحديد أفضل طريقة لتطوير شركاتهم وتحقيق أهدافها. إنَّ الاستراتيجية التنافسية الجيدة تستغل الموارد والإمكانات الأساسية للشركة التي يمكن تحديدها وتقييمها باستخدام تحليل VRIO، وقد جاءت تسمية هذا التحليل من أوائل حروف الكلمات الإنجليزية التالية: Value (القيمة)، Rarity (الندرة)، Imitation (صعوبة التقليد)، Organization (التنظيم).

الموارد والإمكانات التي تنطبق عليها معايير تحليل VRIO هي الأمور الأساسية التي تميّز بها الشركة، لذلك ينبغي استغلالها الاستغلال الأمثل حتى تتمكن الشركة من التغلب على منافسيها.

## 8.10.6 المنافسة والاستراتيجية والميزة التنافسية

**كيف تكون المنافسة بين الشركات في بيئة العمل؟ وما المقصود بأنَّ شركة ما تمتلك ميزة تنافسية لا يمتلكها منافسوها؟ وما هي الاستراتيجيات العامة التي يمكن أن تطبّقها الشركة لكي تتفوّق على منافسيها؟**

الاستحواذ على الزبائن هو الأساس الذي تقوم عليه المنافسة، إذ تتنافس الشركات التي تقدّم منتجات أو خدمات متشابهة فيما بينها وتسعى لجذب الزبائن من خلال حرصها على أن تكون منتجاتها أو خدماتها أفضل جودة أو أقل ثمنًا من تلك التي يقدمها منافسوها. الشركة التي تتفوّق في المنافسة هي الشركة التي تتمتع بميزة تنافسية، ويُقاس مدى نجاح الشركات في هذه المنافسة بناءً على قيمة أرباحها أو حصتها في السوق.

الاستراتيجيات التنافسية العامة هي الطرق الأساسية التي تستخدمها الشركات لتنظيم أنشطتها لكي تتمكن من تحقيق ميزة تنافسية في قطاع الأعمال الذي تنتمي إليه. تُنفذ الشركات مجموعة من أنشطة سلسلة القيمة -مثل: التسويق والبحث والتطوير- من أجل تعزيز الاستراتيجية التنافسية العامة التي تبنتها.

تسعى الشركات التي تبنت استراتيجية قيادة التكلفة إلى توفير الأموال وتخفيض التكاليف المدفوعة أثناء تنفيذ أنشطة سلسلة القيمة حتى تتمكن من تقديم منتجات وخدمات ذات أسعار منخفضة للزبائن. في المقابل، تسعى الشركات التي تبنت استراتيجية التميّز إلى تقديم منتجات وخدمات ذات قيمة مضافة حتى يتمكنوا من جذب الزبائن المستعدين لدفع سعر أعلى.

ثالث الاستراتيجيات التنافسية العامة هي استراتيجية التركيز التي تبنتها الشركات التي تقرّر أن تستهدف منطقة جغرافية صغيرة أو فئة محدّدة من الزبائن الذين يتمتّعون بخصائص ديموغرافية معينة، وينبغي أن تقوم طريقة تنفيذ هذه الاستراتيجية على طريقة تنفيذ إحدى الاستراتيجيتين الأخريين.

## 8.10.7 التوضع الاستراتيجي

### ما هي العوامل التي تساهم في تحديد التوضع الاستراتيجي للشركة؟

يُحدّد التوضع الاستراتيجي للشركة وفقاً لاستجابتها للعوامل التي تشتمل عليها بيئتها التنافسية، ويعدُّ التحليل الاستراتيجي مهمّاً في الإلمام بتلك العوامل. ينبغي على الشركة التي ترغب في الوصول إلى مكانة أو موضع استراتيجي معين استغلال مواردها وإمكانياتها، واختيار استراتيجية تنافسية عامة تناسبها، وتحديد المنتجات أو الخدمات التي ستقدّمها، والأسواق المحلية أو الإقليمية أو العالمية التي ستستهدفها، وذلك لكي تنجح في التغلّب على منافسيها. ينبغي أن يكون التوضع الاستراتيجي للشركة مميزاً ومختلفاً عن مواضع الشركات المنافسة التي تنتمي إلى نفس قطاع الأعمال حتى تتمكّن الشركة من امتلاك ميزة تنافسية، وينبغي أن يكون موضعها الاستراتيجي صعب التقليد بحيث لا يكون بإمكان المنافسين محاكاته بسهولة حتى تتمكّن الشركة من الحفاظ على ميزتها التنافسية لأطول فترة ممكنة.

## 8.11 أسئلة مراجعة للفصل

1. لماذا يُجري المديرون تحليلاً استراتيجياً للشركات؟
2. ما هي المعلومات التي يمكن أن يوفّرها تحليل SWOT للمديرين؟ وما هي المعلومات التي قد لا يبنّوهم إليها؟
3. ما المقصود بالبيئة العامة للشركة؟ كيف يستخدم المديرون تحليل PESTEL في فهم هذه البيئة؟
4. ما المقصود بالبيئة المباشرة للشركة؟ ما أهميتها؟
5. وضح المقصود بقطاع الأعمال، وبيّن كيف تساعد القوى التنافسية الخمسة لبورتر المديرين على فهم البيئة الخارجية المباشرة لشركاتهم.
6. ما المقصود بموارد وإمكانيات الشركة؟ ما هي المعلومات التي يشير تحليل VRIO إليها فيما يتعلّق بهذه الموارد والإمكانيات؟
7. متى يمكننا أن نصف شركة ما بأنّها تمتلك ميزة تنافسية لا يمتلكها منافسوها؟
8. ما هي الاستراتيجيات التنافسية العامة؟ وكيف يمكن تطبيقها خلال أنشطة سلسلة القيمة؟
9. ما الأمور المشتركة بين الشركات التي تقع ضمن نفس المجموعة الاستراتيجية؟
10. كيف يساعد التحليل الاستراتيجي الشركات على تحديد التوضع الاستراتيجي الخاص بها؟ لماذا ينبغي أن يكون هذا التوضع مميزاً؟

## 8.12 أنشطة تطبيقية للمهارات الإدارية

1. **المهارات التحليلية:** افترض أنك موظف في شركة محلية مختصة في تقديم الاستشارات لأصحاب المشاريع الصغيرة، وأنّ رئيسك في العمل أسند إليك مهمة دراسة مقترح قدّمه زبون يفكر في فتح مركز جديد لممارسة تمارين اليوغا والبيلاتس في منطقة عصرية في المدينة، وطلب منك أيضًا استخدام تحليل SWOT من أجل فرز المعلومات التالية المتعلقة بالمشروع المقترح:

أ. يقع مكان المشروع المقترح على ناصية أحد الشوارع بالقرب من محطتي مواصلات يتوارد عليها الأفراد الذين يريدون الذهاب للعمل.

ب. يوجد في مكان المشروع المقترح ردهة ونظام تكييف حديث.

ت. يحتوي الشارع الذي يوجد فيه مكان المشروع المقترح على العديد من المحلات الصغيرة والمطاعم، وهو منطقة تجمّع شعبي.

ث. هناك العديد من الأبنية التاريخية القديمة التي تحتاج إلى تجديد، ولكن بعض المالكين يعارضون الاستثمار فيها.

ج. ارتفع المستوى الاجتماعي ومستوى الدخل في هذه المنطقة خلال العقد الماضي.

ح. يقطن في المنطقة شباب عاملون، بالإضافة إلى عدد كبير من المتقاعدين عن العمل الذين يعيشون بدون أبنائهم، لذلك فإنّ معدل المواليد فيها منخفض.

خ. تكلفة الإيجار لمدة سنتين مناسبة، ولكن ليس هناك ما يضمن تجديد عقد الإيجار بعد انقضاء المدة.

د. هناك إشاعة تقول بأنّه سيُفتح مركز رياضي بالقرب من مكان المشروع المقترح.

ذ. يوجد في المبنى سلالم وحمامات مناسبة لذوي الاحتياجات الخاصة.

ر. أجرت صحيفة محلية مقابلة مع الزبون (صاحب المشروع) وستحدّث عن مزايا تمارين البيلاتس في نشراتها القادمة.

2. **مهارات التعامل مع الآخرين:** قسّم المدرّس الطلاب إلى مجموعات صغيرة، وأسند إلى كل مجموعة

إما "المهمة أ" أو "المهمة ب". المطلوب من أعضاء المجموعات التي استلمت "المهمة أ" أن يتقابلوا وجهًا لوجه لمدة 15 دقيقة، وينبغي عليهم تحديد وقت ومكان المقابلة. في المقابل، فإنّ المطلوب من أعضاء المجموعات التي استلمت "المهمة ب" هو إجراء مقابلة باستخدام برنامج سكايب أو التواصل باستخدام الرسائل النصية على هواتفهم المحمولة، وينبغي عليهم مشاركة معلومات التواصل الخاصة بهم مع قائد المجموعة. يطلب المدرّس من المجموعات التناقش بشأن شركة معينة. ينبغي على

أعضاء المجموعات التي استلمت "المهمة أ" التناقش بشأن البيئة الداخلية للشركة، بينما ينبغي على أعضاء المجموعات التي استلمت "المهمة ب" التناقش بشأن البيئة الخارجية للشركة. تعرض كل مجموعة استنتاجاتها داخل غرفة الفصل وتحدّث عن مزايا وتحديات إجراء المقابلة شخصياً أو إلكترونياً.

3. **مهارات التواصل:** رتب لإجراء مقابلة مع مدير يعمل في إحدى الشركات المحلية ومن المسؤولين عن عملية التخطيط الاستراتيجي لتلك الشركة، واسأله عن نوع التخطيط الذي يعمل عليه (استراتيجي، تشغيلي)، واكتشف ما إذا كان يطلب من الموظفين الذي يقعون تحت رئاسته المشاركة في عملية التخطيط وكيف يرتبط التخطيط بوضع الأهداف. اكتب تقريراً عن النتائج التي توصلت إليها. يجب ألا تستغرق المقابلة أكثر من 15 دقيقة.

### 8.13 تدريبات على اتخاذ القرارات الإدارية

1. اختر ثلاث شركات ينتمون إلى قطاعات أعمال مختلفة مثل: قطاع الضيافة (فندق، أو مطعم، أو مركز لياقة بدنية)، وقطاع التصنيع، وقطاع الأعمال غير الربحية. حلّل كل شركة من هذه الشركات باستخدام تحليل SWOT.

2. أجر تحليل PESTEL للشركات المذكورة فيما يلي، وحدّد المخاطر الكبرى التي تواجهها كل شركة منها. افترض أنّك تمتلك مبلغ 100,000 دولار وترغب في استثماره في واحدة أو أكثر من هذه الشركات. كيف ستوزّع هذا المبلغ؟ ولماذا ستوزّعه بهذه الطريقة؟

أ. شركة أوبر

ب. شركة تسلا

ت. شركة جنرال موتورز

3. من المعلوم أنّ بإمكان التقنيات الحديثة زعزعة استقرار قطاعات الأعمال. افترض أنّك تعمل في قطاع نشر الكتب الدراسية التقليدية الذي يشهد تغييرات وحالة عدم استقرار بسبب توفّر الكتب الإلكترونية والمجانبة (مثل هذا الكتاب). اربط بين المعلومات التالية والقوى التنافسية الخمسة لبورتر:

أ. يستطيع الطلاب الحصول على الكتب الدراسية بثمن منخفض جداً.

ب. تموّل المؤلفات من خلال التبرعات الخيرية بدلاً من إيرادات بيعها.

ت. ارتفع عدد الطلاب الذين يستطيعون الوصول إلى الإنترنت أكثر من أي وقت مضى.

ث. تُنفق الشركات والحكومات والطلاب مبالغ كبيرة من المال على التعليم.

ج. تسعى المؤسسات التعليمية التقليدية العامة إلى دمج التعليم الإلكتروني في العملية التعليمية.

- ح. تقدّم الشركات الخاصة -مثل شركة أبولو التعليمية (التي تمتلك جامعة فينيكس)- خيارات تعليم ذات تكلفة قليلة.
- خ. توفّر متاجر الكتب في وقتنا الحالي الكتب الدراسية التقليدية بالإضافة إلى خيارات أخرى مثل: استئجار الكتب أو الاستفادة من الكتب المستعملة.
- د. تشجّع الحكومات الكليات الدراسية على النظر في توفير خيارات تعليم ذات تكلفة قليلة.

## 8.14 قضية للتفكير النقدي

### شركة تسلا تسعى إلى استهداف الأسواق الجماهيرية

كان إيلون ماسك من المؤسّسين المشاركين لشركة تسلا في عام 2003 وكان يرى أنّ السيارات الكهربائية يمكن أن تنافس السيارات التقليدية التي تعمل بالبنزين أو حتى أن تحل محلّها في السوق الاستهلاكية. في بداية القرن الحادي والعشرين، كانت عوامل البيئة الخارجية تشير إلى أنّ مستقبل السيارات الكهربائية قد يكون زاهراً، إذ ازداد اهتمام الناس بقضايا البيئة ووعيهم بالآثار المترتبة على انبعاثات الكربون، وارتفعت أسعار البنزين أيضاً بدرجة كبيرة ممّا أدّى إلى زيادة الطلب على السيارات الهجينة التي تعمل بالبنزين والكهرباء مثل سيارات تويوتا بريوس.

معظم الشركات التي كانت تعمل في قطاع صناعة السيارات لم تول اهتماماً لهذه التوجّهات البيئية؛ بل كانت تنظر إلى أنّ الشاحنات مثل فورد إف 150 وشيفروليه سيلفراو هي الأكثر مبيعاً في أمريكا في عام 2003. في المقابل، كان إيلون ماسك ينظر إلى مستقبل السيارات من زاوية مختلفة، وقد أطلقت شركة تسلا سيارة كهربائية بالكامل تُدعى "رودستر" في عام 2008، ثمّ أطلقت "موديل إس" الأكثر عملية بعدها بأربع سنوات، ومنذ ذلك الحين بدأت مبيعات الشركة في الارتفاع.

لقد واجهت شركة تسلا العديد من التحديات عندما دخلت إلى حلبة المنافسة في قطاع صناعة السيارات، إذ كان على شركة تسلا تطوير إمكانياتها لتصنيع كميات كبيرة من السيارات بكفاءة نظراً لأنّ تكلفة عمليتي التصنيع والتوزيع في هذا القطاع مرتفعة جداً. كان على شركة تسلا أيضاً التعاقد مع وكلاء لبيع سياراتها، على الرغم من أنّها قررت أيضاً بيع السيارات عبر الإنترنت والاستفادة من إقبال المستهلكين البارعين في التكنولوجيا على التسوّق عبر الإنترنت. لعلّ التحدي الأكبر الذي كان على شركة تسلا مواجهته هو غرس الثقة لدى المستهلكين بجودة تقنية السيارات الكهربائية الجديدة، إذ أصبح الأفراد الذين يستخدمون السيارات الكهربائية يعانون ممّا يُسمّى قلق المدى (Range anxiety) الذي أصبح مصطلحاً معروفاً يشير إلى خوف الأشخاص من نفاد بطاريات سياراتهم قبل وصولهم إلى الأماكن المقصودة، وقد أنشأت شركة تسلا من أجل التغلّب على هذه الظاهرة شبكة واسعة من محطات شحن السيارات حتى يطمئن المستهلكين بأنّ بإمكانهم شحن سياراتهم بسهولة وبسر.

لقد تمكّن إيلون ماسك من جمع الأموال اللازمة لتمويل جهود شركة تسلا لكي تنجح في اقتحام مجال صناعة السيارات، وقد كلفها دخولها لهذا المجال مليارات الدولارات إلى يومنا هذا. استفادت شركة تسلا أيضًا من الحوافز الضريبية في إنشاء محطات الشحن التابعة لها وفي بيع سياراتها، وذلك لأنّ زبائنها يحصلون على إعفاءات ضريبية عند شراء سياراتهم. لكن في الحقيقة، فإنّ سيارات شركة تسلا ليست رخيصة الثمن، وقد أدّى ذلك إلى الحد من رواجها، إذ إنّ معظم الأميركيين لا يستطيعون دفع الثمن المرتفع لموديل إس أو موديل X الأحدث (الذي يبلغ 100,000 دولار أو أكثر).

أطلقت شركة تسلا في عام 2017 طرازًا جديدًا يُدعى "موديل 3" أحدث تغييرًا على قطاع صناعة السيارات لأنّه يُعدّ أول طراز يستهدف الأسواق الجماهيرية وذا سعر معقول. بدأت الشركة منذ عام 2016 في استقبال حجوزات لهذا الطراز واعدةً زبائنها أنّ سعره سيكون 35,000 دولار، وكانت الشركة قد تلقت حجوزات من حوالي نصف مليون زبون مع حلول منتصف عام 2017 ممّا سبّب مشكلة جديدة لها يُلخصها السؤال التالي: كيف ستمكّن شركة تسلا من تصنيع هذا العدد من السيارات إذا علمنا أنّ مستويات الإنتاج لعام 2016 كانت أقل من 84,000 سيارة؟



الشكل 70: موديل 3 من شركة تسلا - مصدر الصورة: حساب Brian Doyle / فليكر  
مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC BY 2.0)

### 8.14.1 الأسئلة

1. استنادًا إلى تحليل PESTEL، ما هي العوامل التي ساهمت في نجاح شركة تسلا؟ وما هي العوامل التي فرضت تحديات؟
2. كيف تغيّر الموضع الاستراتيجي لشركة تسلا منذ تأسيسها عام 2003؟
3. كيف ستكون استجابة منافسي شركة تسلا الذين يعملون في قطاع صناعة السيارات للرواج الذي لاقاه "موديل 3" من وجهة نظرك؟

## 8.15 المصادر

### 8.15.1 مصادر الأخلاقيات في الحياة العملية

- Trangbæk, Roar Rude (2016). "LEGO Group to invest 1 Billion DKK Boosting Search for Sustainable Materials."  
<https://www.lego.com/en-us/aboutus/news-room/2015/june/sustainable-materials-centre>. Accessed July 29, 2017
- Brand Finance (2017). "Toys 25 2016."  
[http://brandfinance.com/images/upload/brand\\_finance\\_toys\\_25\\_2017\\_report\\_locked.pdf](http://brandfinance.com/images/upload/brand_finance_toys_25_2017_report_locked.pdf) Accessed July 29, 2017
- Holodny, Elena (2016). TIMELINE: The tumultuous 155-year history of oil prices. Business Insider. <http://www.businessinsider.com/timeline-155-year-history-of-oil-prices-2016-12> Accessed July 29, 2017
- Peters, Adele (2015). "Why LEGO is Spending Millions to Ditch Oil-Based Plastic." Fast Company. <https://www.fastcompany.com/3048017/why-lego-is-spending-millions-to-ditch-oil-based-plastic> Accessed July 29, 2017.

### 8.15.2 مصادر إدارة التغيير

- Ridester (2017). "How Much do Uber Drivers Actually Make? The Inside Scoop." Ridester.com. <https://www.ridester.com/how-much-do-uber-drivers-make/> Accessed July 29, 2017
- Bensinger, Greg (2017). "Lyft Shifts Gears With New Driverless-Car Division
- San Francisco company to hire hundreds of engineers and open new Silicon Valley office." The Wall Street Journal. July 21, 2017
- Edelstein, Stephen (2017). "Lyft Finally Launches Its Boston Self-Driving Car Pilot Program." The Drive. Dec. 17, 2017. <http://www.thedrive.com/tech/16779/lyft-finally-launches-its-boston-self-driving-car-pilot-program>
- O'Kane, Sean (2018). "I took a gamble by riding in a self-driving Lyft in Las Vegas." The Verge. January 8, 2018. <https://www.theverge.com/2018/1/8/16860590/self-driving-lyft-las-vegas-ces-2018>
- Korosec, Kristen (2018). "Uber self-driving cars back on public roads, but in manual mode/" Tech Crunch. July 24, 2018. <https://techcrunch.com/2018/07/24/uber-self-driving-cars-back-on-public-roads-but-in-manual-mode/>.

### 8.15.3 مصادر قضية للتفكير النقدي

- Tesla company website: <https://www.tesla.com/>
- investor relations site: <http://ir.tesla.com/>
- Edmunds, "Top 10 Best Selling Cars in 2003." <https://www.edmunds.com/car-reviews/top-10/top-10-best-selling-vehicles-in-2003.html> (updated May 12, 2009)
- Bill Vlasic, "In Pivotal Moment, Tesla Unveils its First Mass Market Sedan." New York Times, July 29, 2017, <https://www.nytimes.com/2017/07/29/business/tesla-model-3-elon-musk.html?ref=business>

# خُدُسات

لبيع وشراء الخدمات المصغرة

أكبر سوق عربي لبيع وشراء الخدمات المصغرة  
اعرض خدماتك أو احصل على ما تريد بأسعار تبدأ من \$5 فقط

تصفح الخدمات

# 9. الإدارة الاستراتيجية - تحقيق الميزة

## التنافسية والحفاظ عليها

### 9.1 مقدمة

#### 9.1.1 المخرجات التعليمية

ينبغي عليك أن تكون قادرًا على الإجابة عن الأسئلة الآتية بعد قراءتك لهذا الفصل:

1. ما هو المقصود بعملية الإدارة الاستراتيجية؟
2. ما الفرق بين رؤية الشركة ورسالتها؟
3. كيف يساهم التحليل الاستراتيجي في صياغة الاستراتيجية؟
4. ما هي الأهداف الاستراتيجية؟ وما هي مستويات الاستراتيجية؟ وما هي الاستراتيجية الكبرى؟ وكيف ترتبط هذه المفاهيم ببعضها بعضًا؟
5. كيف يخطط المدبرون ولماذا؟ لماذا تعدُّ الأهداف مهمةً في عملية التخطيط؟
6. كيف يقيّم المدبرون فعالية الخطط الاستراتيجية ولماذا؟

## استكشاف المهن الإدارية

## قصة تشيه هوانج مؤسس شركة Boxed

يُدرِك تشيه هوانج (Chieh Huang) كيفية اقتناص الفرص التجارية الجيدة بصفته رائد أعمال ناجح، إذ يدير في الوقت الحالي مشروع تجاري يُدعى "Boxed" وهو بمثابة شركة تبيع المنتجات بسعر الجملة وتوصّلها إلى بيوت الزبائن مباشرةً. لقد نمت إيرادات الشركة من 8 مليون دولار، ووصلت إلى 100 مليون دولار خلال ثلاث سنوات فقط؛ فكيف استطاع هوانج تحقيق هذا النجاح؟ يصف هوانج ذلك قائلاً: "بدأت المشروع عندما كنت أحاول حل مشكلة قد واجهتني. لقد نشأت في الضواحي، وكنْتُ أذهب عند نهاية كل أسبوع إلى Price Club (متجر يبيع السلع بأسعار مخفضة للأعضاء الذين يدفعون رسومًا سنوية)، ثم انتقلت للعيش في المدينة ولم يكن بحوزتي سيارة؛ فهل يتحتم عليّ الشراء من المتاجر الأخرى التي تبيع بأسعار أعلى؟!"<sup>(1)</sup> رأى هوانج أنّ أفراد جيله يعانون من المشكلة ذاتها، لذلك أنشأ شركة لتوفير السلع التي تُباع بأعداد كبيرة، مثل المناشف الورقية وحلويات الطاقة بأسعار الجملة لجيل الألفية الذين يرغبون بتجربة تسوّقٍ مريحة بواسطة تطبيقات الهواتف الذكية.



الشكل 71: تشيه هوانج المؤسس والمدير التنفيذي لشركة Boxed - مصدر الصورة: الموقع الإلكتروني Boxed.com

مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC BY 2.0)

لقد وصّح هوانج أسلوبه الريادي بقوله: "رؤاد الأعمال الذين يُنشئون مشاريع متعدّدة لا يساهمون في حل المشكلات فحسب؛ بل ينتهزون التغيّرات العالمية التي قد تصبُّ في مصلحة أعمالهم ويستغلّونها من أجل تحقيق نمو كبير."<sup>(2)</sup> من المعلوم أنّ تحليل بيئة العمل قد يكشف عن العديد من الفرص المتوقّرة، ولكنّ التخطيط الاستراتيجي هو ما يجعل الأعمال تنمو. استطاع هوانج توسيع أعمال شركته من خلال الحصول على

الموارد اللازمة لخدمة المزيد من الزبائن، ومن الأعمال التي أنجزها بها بصفته الرئيس التنفيذي لشركة Boxed: جمع الأموال من أجل إنشاء مراكز للتوزيع، وتعيين الموظفين، وتقديم منتجات تحمل علامة تجارية خاصة (Prince & Spring) بأسعار منخفضة للزبائن، وتوسيع العلاقات مع الموردين.

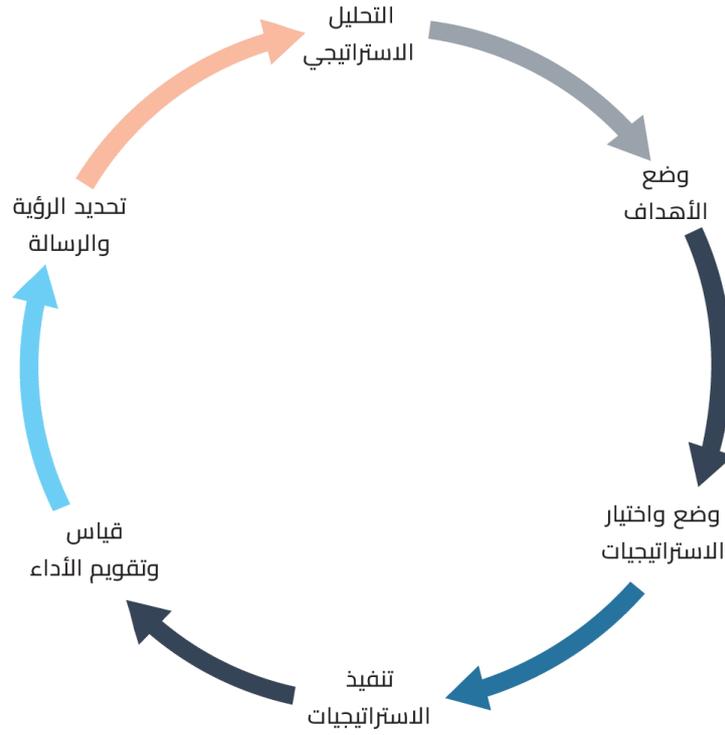
ما هي الاستراتيجية المتبعة في شركة Boxed؟ تحدّث هوانج عن الموضوع الخاص بشركته خلال مقابلة أجرتها قناة CNBC معه، وصرّح بأنّ البيئة التنافسية في الوقت الحالي تركّز على "قيمة المنتج أو الخدمة، وتجربة الشراء المريحة، والعلامة التجارية"<sup>(3)</sup>، وذكر أنّ العلامة التجارية المعروفة هي ما تميّز الشركة عن غيرها من الشركات التي تبيع المنتجات بأسعار منخفضة وتُقدّم خدمات توصيل مشابهة. لقد عمل هوانج جاهداً على تطوير العلامة التجارية الخاصة بشركة Boxed والترويج لها بواسطة القنوات والبرامج التلفزيونية مثل: قناتي CNN و MSNBC، وبرنامج The Today Show. ازدادت قوة العلامة التجارية الخاصة بشركة Boxed أيضاً من خلال التقارير التي تحدّثت عن المزايا التي يقدّمها هوانج للموظفين الذين يعملون في شركته؛ إذ يساهم في دفع الرسوم الدراسية لأطفال الموظفين وتمويل حفلات زفاف الموظفين أيضاً. أصبحت قيم شركة Boxed محط اهتمام جيل الألفية؛ فعلى الرغم من أنّ الأسعار وتجربة الشراء المريحة التي توفّرها هذه الشركة تماثل ما توفّره العديد من متاجر البيع الأخرى، فإنّ القيم التي تتبنّاها قد تكون هي أكثر ما يساهم في جذب الزبائن إليها.

## 9.2 الإدارة الاستراتيجية

### ما هو المقصود بعملية الإدارة الاستراتيجية؟

كان تركيزنا في [الفصل السابق](#) منصّباً على تحليل البيئة التنافسية للشركة وفهمها، وسنعرف في هذا الفصل كيف يمكن الاستفادة من المعلومات التي نحصل عليها من التحليل الاستراتيجي. إنّ **عملية الإدارة الاستراتيجية** هي مجموعة الأنشطة التي يمارسها مديرو الشركات في محاولةٍ منهم لكي تحتلّ شركاتهم أفضل موقع ممكن في السوق من أجل النجاح في المنافسة. تتألّف الإدارة الاستراتيجية من عدة أنشطة مختلفة (وهي موضّحة في الشكل التالي)، وسنبيّن في هذا الفصل بالتفصيل كيف يساهم كل نشاط من هذه الأنشطة في تأمين موضع تنافسي قوي للشركة والحفاظ عليه.

على الرغم من أنّ الإدارة الاستراتيجية تبدو عملية مكوّنة من خطوات منتظمة ومتتالية (كما في الشكل التالي)، إلا أنّ معظم كبار المديرين يتعاملون مع جميع هذه الخطوات في آنٍ واحد؛ فهم يُجرون المسح البيئي من أجل تحديث معلوماتهم التي ترتبط بتحليل بيئة عمل الشركة، وبنفّذون -في نفس الوقت- الاستراتيجيات التي وُضعت مُسبقاً، ويضعون أيضاً استراتيجيات جديدة سننقّذ في المستقبل، وما إلى ذلك. وعلى الرغم من أنّه من الجيّد توضيح عملية الإدارة الاستراتيجية على شكل مراحل منفصلة، إلا أنّ هذه المراحل جميعها تحدث في وقتٍ واحد.



الشكل 72: دورة عملية الإدارة الاستراتيجية

## اختبار مدى الفهم

1. ما هي الأنشطة التي تتألف منها عملية الإدارة الاستراتيجية؟

### 9.3 رؤية الشركة ورسالتها

#### ما الفرق بين رؤية الشركة ورسالتها؟

إنَّ الخطوة الأولى التي تقود إلى اكتساب موضع استراتيجي قوي ينبغي أن تكون جزءًا لا يتجزأ من عملية تأسيس الشركة؛ فعندما يقرّر رائد الأعمال البدء في إنشاء مشروع ما، عادةً ما يكون لديه أسباب تدفعه إلى ذلك وتجيب عن السؤال: "ما هو الهدف من هذا المشروع؟" يجب أن يكون لدى رائد الأعمال أيضًا تصوّر عن فائدة مشروعه والإنجازات التي سوف يحققها حتى لو كان يرغب مبدئيًا في إنشاء المشروع من أجل أن يكون رئيس نفسه فقط. عمومًا، هناك أسباب متنوعة تدفع رواد الأعمال إلى تأسيس شركاتهم الخاصة، وهذه الأسباب مرتبطة برؤية الشركة ورسالتها.

**بيان الرؤية (vision statement)** هو عبارة تصف الأمور التي يطمح مؤسسو الشركة إلى تحقيقها، وعادةً ما تكون هذه العبارة عامة للغاية وليس من الضروري الإشارة إلى المنتجات أو الخدمات التي تقدّمها الشركة. لا يوضّح بيان الرؤية الاستراتيجية التي سوف تستخدمها الشركة

لتحويل رؤيتها إلى واقع؛ فهو ببساطة يتكوّن من جملة أو جملتين تشيران إلى الغاية الأساسية من وجود الشركة.

إنّ بيان الرؤية يتألّف من عبارة عامة تتحدّث عن قيم الشركة، ولكنّ بيان الرسالة الخاص بالشركة (mission statement) يتألّف من عبارة أكثر توضيحًا وتفصيلًا وتُبيّن كيف ستسعى الشركة إلى تحويل رؤيتها إلى واقع. تجدر الإشارة إلى أنّ بيان الرسالة لا يُعدّ استراتيجية للشركة، ولكنّه يُسلّط الضوء على المنتجات التي تخطّط الشركة لتقديمها أو الأسواق التي تخطّط لاستهدافها.

يبيّن الجدول التالي عبارات الرؤية والرسالة الخاصة بشركتي ديزني وإيكيا. لاحظ أنّ عبارتي الرؤية لكلّ من هاتين الشركتين عامّتان جدًّا ولا يمكن أن تكونا بمثابة استراتيجية لأنّهما ببساطة لا تعطيان المعلومات الكافية لبناء تصوّر عن طبيعة عمل هاتين الشركتين. في المقابل، فإنّ عبارتي الرسالة توضّحان المنتجات والخدمات التي تخطّط كل من شركة ديزني وشركة إيكيا لتقديمها، بالإضافة إلى الزبائن الذين تخطّطان لخدمتهم في سبيل تحويل رؤيتهما إلى واقع.

الجدول 29: أمثلة على عبارات الرؤية والرسالة

## الرؤية ← الرسالة

عبارة عامة تجيب عن سؤال: ما هي الغاية الأساسية من وجود الشركة؟ إلى واقع؟

"رسالة شركة والت ديزني هي أن تكون واحدة من الشركات الرائدة في الإنتاج وتقديم الترفيه والمعلومات. باستخدام مجموعاتنا من العلامات التجارية لتمييز ما نقدّمه من محتوى وخدمات ومنتجات استهلاكية، فإننا نسعى إلى تطوير تجارب الترفيه الأكثر إبداعًا وابتكارًا وربحًا وما يتّصل بذلك من منتجات في هذا العالم."

**شركة ديزني** "إدخال السرور على الناس."

"توفير مجموعة واسعة من منتجات الأثاث المنزلي المصمّمة تصميمًا جيّدًا بأسعار منخفضة لكي يتمكّن عدد كبير من الناس من تحمّل تكاليف شرائها."

**شركة إيكيا** "تحسين الحياة اليومية للكثير من الناس."

من الجدير بالذكر أنّ العديد من الشركات تخلط بين بيان الرؤية وبيان الرسالة، إذ تُطلق مصطلح الرسالة على العبارة العامّة جدًّا. على سبيل المثال، تشير شركة مايكروسوفت إلى أنّ رسالتها هي: "تمكين كل فرد ومؤسسة في شتى أنحاء العالم من تحقيق المزيد من الأهداف"<sup>(4)</sup>، ولكن هذه العبارة ينطبق عليها تعريف بيان الرؤية الذي ذكرناه سابقًا. في المقابل، فإنّ بيان الرؤية الرسمي لشركة مايكروسوفت هو: "تمكين الأشخاص من

أداء أعمالهم من خلال البرامج الرائعة في أي وقت وفي أي مكان وعلى أي جهاز.<sup>(5)</sup> على الرغم من أنّ هذه العبارة أيضًا عامّة إلى حدٍ ما، إلاّ أنّها تبيّن كيف تسعى شركة مايكروسوفت إلى تحويل العبارة الأولى (رسالتها) إلى واقع، لذلك من الأنسب أن تكون هذه العبارة هي بيان الرسالة بدلًا من بيان الرؤية.

ما سبب أهمية كل من بيان الرؤية وبيان الرسالة للشركة عند التخطيط الاستراتيجي لبناء ميزة تنافسية؟ ببساطة، لا يمكن لأي شخص وضع خطة أو استراتيجية إلا إذا كان يعرف ما الذي يرغب في تحقيقه. إنّ بيان الرؤية وبيان الرسالة يشكّلان معًا الركائز الأساسية الأولى التي تساهم في تحديد الغاية من وجود الشركة وفي وضع خطة لإنجاز أهداف الشركة.

### اختبار مدى الفهم

1. ما هي الأمور المرتبطة بالشركة التي يُشار إليها في بيان الرسالة ولا يُشار إليها في بيان الرؤية؟
2. ما هي أوجه التشابه والاختلاف بين الرؤية والرسالة؟

## 9.4 دور التحليل الاستراتيجي في صياغة الاستراتيجية

### كيف يساهم التحليل الاستراتيجي في صياغة الاستراتيجية؟

تعرّفَت في الفصل السابق على التحليل الاستراتيجي الذي يُجره المديرون على المستويات المختلفة من أجل فهم البيئة التنافسية لشركاتهم. إنّ التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية للشركة (العالم الخارجي المحيط بها والمنافسين) وبيئتها الداخلية (إمكانيات الشركة ومواردها) يمنح المديرين تصوّرًا واضحًا عن المسائل التي يتوجّب عليهم التعامل معها والأمور التي ينبغي عليهم الانتباه إليها عند وضع خطة من أجل نجاح الشركة.

الموارد والإمكانيات	القوى التنافسية الخمسة لبورتر	تحليل PESTEL
<ul style="list-style-type: none"> <li>• هل يوجد لدى الشركة موارد أو إمكانيات لا تمتلكها الشركات المنافسة؟</li> <li>• هل تحتاج الشركة إلى أية موارد أو إمكانيات لكي تتمكن من منافسة الشركات الأخرى في السوق؟</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• هل تتنافس الشركات الأخرى في السوق فيما بينها بناءً على استراتيجية قيادة التكلفة أم استراتيجية التميز؟</li> <li>• هل هناك شركات جديدة ستدخل إلى حلبة المنافسة في السوق؟</li> <li>• هل هناك منتجات بديلة تجذب المشترين وتنافس المنتجات التي أقدمها؟</li> <li>• هل هناك موردون يمكنهم تزويدي بالموارد التي أحتاجها عند الحاجة؟</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ما هي الفرصة التكنولوجية المتاحة أمام شركتي؟</li> <li>• ما هي التوجّهات الاجتماعية والثقافية التي قد تشكل فرصة لشركتي؟</li> <li>• هل هناك قوانين أو تشريعات قد تؤثر على ما يمكنني بيعه أو إنتاجه؟</li> </ul>

الشكل 73: بعض الأسئلة التي يمكن الإجابة عنها عن طريق التحليل الاستراتيجي

يُجرى التحليل الاستراتيجي في المراحل الأولى من عملية الإدارة الاستراتيجية لأنّ المعلومات التي يكشفها تساعد المديرين في اتخاذ القرارات الصائبة لاحقًا، وتعدّ المعلومات الناتجة من هذا التحليل مهمة جدًا لروّاد الأعمال عند كتابة خطط الأعمال الخاصة بمشاريعهم (أي قبل تأسيس المشاريع)؛ لأنّها تساعدهم على إدراك ما إذا كانت فكرة مشروعهم قابلة للتطبيق، كما تساعدهم على فهم الطريقة المثلى للتعلّب على المنافسين

واكتساب الزبائن من أجل زيادة فرص النجاح. يبيّن الشكل التالي بعض الأسئلة التي يمكن الإجابة عليها باستخدام الأدوات التحليلية التي يبيّنها في **الفصل السابق** (مثل تحليل PESTEL والقوى التنافسية الخمسة لبورتر).

هل تذكر الرؤية والرسالة الخاصة بشركة ديزني التي ذكرناها في القسم السابق من هذا الفصل؟ لكي تفهم كيف يمكن أن تُسهم أدوات التحليل الاستراتيجي في تحسين عملية اتخاذ القرارات، تخيّل أنّك مؤسس شركة والت ديزني في الوقت الحاضر، وأنتك ترغب في أن تكون رؤية هذه الشركة هي إدخال السرور على قلوب الناس في القرن الحادي والعشرين؛ فما هي المنتجات والخدمات التي تخطّط لتقديمها؟ سيكشف لك تحليل PESTEL أنّ التكنولوجيا أصبحت عنصرًا مهمًا من عناصر الترفيه وأنّ التوجّهات الاجتماعية والثقافية تشير إلى تفضيل الناس لوسائل الترفيه التي تكون متوقّرة عند الطلب لكي تتلاءم وتنسجم مع جداولهم الممتلئة بالأعمال.

رسالة شركة ديزني واسعة بما يكفي لتشمل مجموعة متنوعة من المنتجات والخدمات (يصلح بيان شركة ديزني للمستقبل أيضًا!)، ولكن ما الذي ستبدأ بتقديمه إذا كنت تريد تأسيس الشركة في هذا الزمن؟ هل ستنتج الأفلام التي ستعرض في دور السينما؟ أم هل ستطوّر طريقة لتقديم تسجيلات الفيديو عبر الإنترنت؟ هل ستنتج ألعاب فيديو أو تطبيقات للهواتف الذكية؟ من سيكون منافسوك وما الذي يقدمونه؟ كيف يمكنك تقديم أشياء أفضل أو ذات أسعار أقل؟

يُصبح المديرون على علمٍ بظروف العمل التي ستواجه شركاتهم عند إجرائهم للتحليل الاستراتيجي، ويعدّ فهم هذه الظروف ضروريًا لكي يتمكّن المديرون من وضع الخطط المناسبة واتخاذ الإجراءات التي ستقود شركاتهم نحو النجاح.

### اختبار مدى الفهم

1. ما هي أدوات التحليل الاستراتيجي التي يمكن للمديرين استخدامها عندما يحدّدون الاستراتيجيات اللازمة للشركات القائمة؟ وما هي الأدوات التي ستحقّق أكبر فائدة للشركات الناشئة؟

## 9.5 الأهداف والمستويات الاستراتيجية

**ما هي الأهداف الاستراتيجية؟ وما هي مستويات الاستراتيجية؟ وما هي الاستراتيجية الكبرى؟ وكيف ترتبط هذه المفاهيم ببعضها بعضًا؟**

بعد الانتهاء من إجراء التحليل الاستراتيجي، فإنّ الخطوة التالية من خطوات عملية الإدارة الاستراتيجية هي وضع الأهداف الاستراتيجية. يحدّد المديرون في هذه المرحلة الغاية من وجود شركاتهم وكيف ستعمل هذه الشركات على تحقيق الرسالة التي حدّدت مسبقًا في الخطوة الأولى. لقد كشف التحليل الاستراتيجي عن المعلومات المتعلقة بتفضيلات الزبائن والمنافسين وموارد الشركة وإمكانياتها، وقد حان الآن وقت التخطيط لتحقيق النجاح.

## 9.5.1 الأهداف الاستراتيجية

**الأهداف الاستراتيجية** هي الأهداف الكبيرة بعيدة المدى التي تحدّد وجهة الشركة؛ فهي تبين ما الذي ستفعله الشركة في سبيل تحويل رسالتها إلى واقع. عادةً ما تكون الأهداف الاستراتيجية أهدافاً مُتعلّقة بالأداء، مثل: إطلاق منتج جديد، أو زيادة الأرباح، أو زيادة الحصة السوقية للمنتجات التي تقدّمها الشركة.

يبين الشكل التالي بعض الأهداف الاستراتيجية التي يمكن أن تضعها شركة ديزني. تسعى هذه الشركة إلى إدخال السرور على قلوب الناس (رؤية شركة ديزني) وتركّز على تقديم الترفيه (رسالة شركة ديزني)، لذلك يقرّر كبار المسؤولين التنفيذيين كل عام المنتجات الترفيهية التي ستوفّرها الشركة. تمتلك شركة ديزني مجموعة متنوعة من الموارد المتاحة التي يمكن استغلالها في صنع وتقديم المنتجات الترفيهية نظراً لأنّها شركة كبيرة جداً. على سبيل المثال، قد يقرّر المسؤولون عن الشركة إصدار ثلاثة أفلام في هذا العام، بالإضافة إلى إنشاء مدينة ألعاب جديدة وإنتاج خمسة عروض لشبكتها التلفزيونية. في الحقيقة، تعدّ الأهداف الاستراتيجية لشركة ديزني أكثر تعقيداً من ذلك لأنّ بعض هذه الخيارات تتطلّب بذل جهود طويلة الأجل (فمثلاً لا يمكن إنشاء مدينة ألعاب خلال سنة واحدة).



الشكل 74: مثال على صياغة هدف استراتيجي لشركة ديزني بناءً على الرؤية والرسالة

## 9.5.2 مستويات الاستراتيجيات

يجب على الشركة بعد وضعها لأهدافها أن تحدّد كيف سوف تحقّق هذه الأهداف. تعدّ **استراتيجية وحدات الأعمال** (أو ما تُسمّى بالاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال) إطار عمل تستخدمه الشركات لتنظيم أنشطتها، وهي تُحدّد من قبل كبار المديرين، ومن الأمثلة عليها: استراتيجية قيادة التكلفة واستراتيجية التميّز. يمكن للشركات التي تقدّم منتجاً واحداً أو مجموعة متنوعة من المنتجات تطبيق هذه الاستراتيجية.

تخيّل - على سبيل المثال - أنّك تمتلك مقهى محلي في المنطقة التي تعيش فيها وتديره بنفسك (ولست مالِكاً لأحد فروع سلسلة مقاهي ستاربكس العالمية)، وأنّ هناك عدد من الموظفين الذين يعملون لديك، ولكنك المدير والمالك والمسؤول عن اتخاذ جميع القرارات، وافترض أنّك عندما حدّدت بيان الرؤية وبيان الرسالة قد اتخذت بعض القرارات الأساسية بشأن طريقة العمل في المقهى مثل: تحديد ما إذا كنت ستختار تقديم قهوة سريعة التحضير ورخيصة الثمن (استراتيجية قيادة التكلفة) أم تقديم القهوة مع توفير خدمات شاملة للزبائن (استراتيجية التميّز).

يؤثر مثل هذا القرار على اختياراتك المتعلقة بالموثدين الذين ستتعامل معهم (هل يقدمون منتجات استثنائية أم يقدمون منتجات عادية ولكن مع خصومات)، وطريقة تنسيق المقهى، وعدد الموظفين الذين سيتولون خدمة الزبائن. عندما تتبنى الشركة استراتيجية وحدات الأعمال، فإن ذلك سيساعدها على تحديد الطريقة المناسبة لتنفيذ أنشطة سلسلة القيمة؛ فمثلاً: ستركز الشركات التي تتبنى استراتيجية قيادة التكلفة على كفاءة العمليات، في حين ستركز الشركات التي تتبنى استراتيجية التميز على تحسين القيمة المضافة لمنتجاتها أو خدماتها.

عندما تضع الأهداف الاستراتيجية لشركتك الخاصة، فإنك سوف تقرّر ما إذا كنت تريد جذب المزيد من الزبائن (النمو والتوسع)، أو الحفاظ على الحجم الحالي للشركة وإبقاء الوضع كما هو، أو تقليص حجم الشركة (ربما لأنك تشعر بأنك لا تمضي وقتًا كافيًا مع عائلتك). إذا قرّرت أن يكون النمو هو هدفك الاستراتيجي، فمن المفترض أن تحدّد هدفًا مرحليًا، مثل: زيادة الإيرادات بنسبة 10%، وبعد ذلك يمكنك تحديد الإجراءات التي ينبغي اتخاذها على مستوى وحدات الأعمال لتحقيق ذلك الهدف.

إنّ الأهداف الاستراتيجية التي تسعى الشركات الكبيرة إلى تحقيقها لا تختلف كثيرًا في جوهرها عن تلك التي تسعى الشركات الصغيرة (مثل المقاهي المحلية) إلى تحقيقها. تضع الشركات الكبيرة التي تحتوي على العديد من الوحدات والفروع المختلفة -مثل شركة نايك وشركة أبل- الاستراتيجيات على عدة مستويات، إذ إنّ لكل وحدة من وحدات العمل مديرًا مهمته تحديد الأهداف الخاصة بتلك الوحدة، ولكن سيكون الرئيس التنفيذي (أو المدير الأعلى للشركة) هو المسؤول عن وضع الاستراتيجية الخاصة بالشركة بأكملها. على سبيل المثال، في شركة نايك سيكون هنالك مدير مسؤول عن الوحدة الخاصة بمستلزمات كرة السلة، وآخر مسؤول عن الوحدة الخاصة بمستلزمات كرة القدم، وهكذا. في حالة المقهى المحلي، كانت الشركة صغيرة وتمثّل وحدة واحدة فقط، لذلك لم تكن هناك حاجة لوجود أكثر من مدير واحد يتولّى تحديد الاستراتيجيات والأهداف.

من ناحية أخرى، تعدّ **استراتيجية المنظمة** (أو ما تُسمّى بالاستراتيجية على مستوى المنظمة) الاستراتيجية الأشمل، وتهتمّ بالقرارات المتعلقة بتوسّع الشركات الكبيرة أو المحافظة على استقرارها أو تقليصها. في هذا المستوى، لا تُحدّث الأنشطة التي تُنفَّذ في حالة استراتيجيات وحدات الأعمال -مثل إجراء حملة إعلانية لجذب زبائن جدد لشراء منتج معين- تأثيرًا كبيرًا على الشركة بأكملها.

يدير الرئيس التنفيذي للشركة مجموعة من وحدات الأعمال (إلا إذا كانت الشركة تعمل بصفتها وحدة عمل واحدة)، ويضع الاستراتيجيات التي تساهم في النجاح الكلي للشركة. انظر لمجموعة وحدات الأعمال على أنّها محفظة استثمارية: يحاول المستثمرون أن يكون لديهم مجموعة متنوعة من الاستثمارات من أجل توزيع المخاطر وتحسين فعالية المحفظة الاستثمارية بأكملها، بحيث سيُعوّض الاستثمار الذي يتراجع أدائه في أحد الأيام بآخر ذي أداء جيّد. تسعى استراتيجية المنظمة إلى تحقيق ما يُشبه ذلك، ويتوجّب على الرؤساء التنفيذيين تقدير مزايا ومساوئ كل وحدة من وحدات الأعمال ومعرفة كيف تساهم في النجاح الكلي للشركة.



الشكل 75: مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية

على سبيل المثال، إذا كانت الشركة تحتوي على وحدات أعمال تُحقّق أرباحًا جيّدة في الشتاء (مثل منتجات التزلج على الجليد)، فمن الأفضل أن يكون لديها أيضًا وحدات أعمال تجلب أرباحًا في الصيف (مثل أحواض السباحة) من أجل تقليل احتمالية انخفاض الإيرادات في فترات معينة. تعدّ مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG Matrix) من الأدوات التي يستخدمها المسؤولون عن تحديد استراتيجية المنظمة لكي يدركوا كيف تساهم كل وحدة من وحدات الأعمال التي يديرونها في نجاح الشركة بأكملها. يوضّح الشكل التالي مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية.

تعطي مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية المديرين فكرة عامة عن وحدات الأعمال الناجحة وغير الناجحة، وتساعدهم على تصنيفها إلى أربع فئات (فئة علامات الاستفهام، وفئة النجوم، وفئة البقرة الحلوب، وفئة الكلاب)، وتقدّم أيضًا اقتراحات بشأن الإجراءات التي ينبغي عليهم اتخاذها تجاه الأعمال التي تقع ضمن كل فئة من فئات المصفوفة. على سبيل المثال، ينبغي بيع الأعمال (منتجات أو خدمات) التي تقع ضمن فئة الكلاب أو إغلاقها لأنّ احتمالية نجاحها ضئيلة؛ إذ إنّ معدل نمو الأعمال التي تقع ضمن هذه الفئة منخفض وحصتها السوقية منخفضة أيضًا. في المقابل، تحصل الأعمال التي تقع ضمن فئة البقرة الحلوب على مقدار

كبير من الإيرادات، وتنمو الأعمال التي تقع ضمن فئة النجوم بمعدل مرتفع. إنَّ الرؤساء التنفيذيين يسعون دائماً إلى تحقيق التوازن بين وحدات الأعمال التي تقع ضمن الفئات الأربعة من أجل تحسين الأداء الإجمالي للشركة. تجدر الإشارة إلى أنَّ مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية غير قابلة للتطبيق إذا كانت الشركة لا تتضمن سوى وحدة أعمال واحدة.

الجدول 30: تحويل الاستراتيجيات الكبرى إلى أهداف وإجراءات

الإجراء الممكن اتخاذه	الهدف الاستراتيجي	الاستراتيجية الكبرى
إطلاق منتج جديد التوسع إلى مكان جديد	زيادة إيرادات وحدة الأعمال بنسبة 25%	استراتيجية وحدات النمو الأعمال
الاستحواذ على أحد المنافسين التوسع إلى دولة جديدة بناء منتجات أو خدمات لقطاع عمل جديد	زيادة إيرادات الشركة بنسبة 10%	استراتيجية المنظمة النمو
تصدير المنتجات إلى تلك الدولة الجديدة الاستحواذ على شركة محلية في تلك الدولة من أجل كسب زبائنها	الاستحواذ على 10% من الحصة السوقية الإجمالية في دولة جديدة	الاستراتيجية الدولية النمو

يجب على الرؤساء التنفيذيين العمل على إنشاء وحدات أعمال جديدة أو استهداف أسواق لم تُستهدف من قبل لكي يتمكنوا من الوصول إلى حجم النمو اللازم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة. على سبيل المثال، تحتاج شركة وول مارت لكي تزيد إيراداتها بنسبة 5% في عام 2017 إلى أن تزداد الإيرادات بمقدار 25 مليار دولار عمّا كانت عليه في عام 2016. إنَّ افتتاح بضعة متاجر جديدة لا يكفي لتحقيق تلك الزيادة في الإيرادات، ولكن هناك عدة طرق يمكن للرؤساء التنفيذيين استخدامها من أجل زيادة نمو شركاتهم، وهذه الطرق موضحة في الجدول السابق.

تطلّب نمو شركة وول مارت -على سبيل المثال- تطوير إمكانياتها في التجارة الإلكترونية لكي تُحسّن من قدرتها على منافسة شركة أمازون، لذلك استحوذت شركة وول مارت على شركات جديدة (Shoebuy، Jet، ModCloth، Flipkart) من أجل تحقيق ذلك الهدف وجذب الزبائن وزيادة مجموعة المنتجات المتوفرة للشراء عبر الإنترنت، واستحوذت أيضاً على شركة (Parcel) لتقديم خدمات التوصيل.<sup>(6)</sup>

إنَّ **الاستراتيجية الدولية** شبيهة باستراتيجية المنظمة لأنّها تهتمُّ بالإجراءات واسعة النطاق اللازمة لدخول سوق جديد تمامًا في دولة أخرى، لذلك فإنَّ المسائل الاستراتيجية التي تضعها الشركات الدولية في الحسبان تتمحور حول كيفية الدخول إلى الأسواق الأجنبية والمنافسة فيها بنجاح. يمكن أن يترافق استخدام الاستراتيجية الدولية مع استراتيجيات وحدات الأعمال أو استراتيجية المنظمة لأنَّ تحقيق النمو على أي نطاق قد يتطلّب دخول أسواق جديدة من أجل الوصول إلى زبائن جدد.

### 9.5.3 الاستراتيجية الكبرى

تحدّد الشركات **الاستراتيجية الكبرى** التي ستتبنّاها على صعيد المستويات الاستراتيجية الثلاثة بعد أن تجيب عن أول سؤال ينبغي التفكير فيه وهو: هل تهدف الشركة إلى النمو، أم تسعى إلى الوصول إلى حالة الاستقرار، أم تريد اتخاذ موقف دفاعي في السوق؟ غالبًا ما تستند عملية اختيار الاستراتيجية الكبرى إلى ظروف بيئة العمل، لأنّ الشركات عمومًا ترغب في النمو والتوسّع إلا إن كان هناك ما يعيق ذلك (مثل الركود الاقتصادي). تجدر الإشارة إلى أنّه قد يكون هناك تداخل كبير بين الاستراتيجية الكبرى واستراتيجية المنظمة. تتضمن أنواع الاستراتيجيات الكبرى ما يلي:

- **استراتيجية النمو:** تتطلّب هذه الاستراتيجية وضع الخطط لزيادة حجم الشركة من حيث إيراداتها أو حصتها السوقية أو نطاقها الجغرافي (أو مزيج من هذه الأمور؛ فهي قد تتداخل بدرجة كبيرة). تطبّق شركة وول مارت استراتيجية النمو عن طريق استحواذها على عدد من الشركات، كما ذكرنا عندما تحدّثنا عن استراتيجية المنظمة.
- **استراتيجية الاستقرار:** تساعد هذه الاستراتيجية الشركة على الحفاظ على ثبات دخلها أو حصتها السوقية أو نطاقها الجغرافي. عادةً ما تعمل الشركة على الحفاظ على حالة الاستقرار عندما تواجه خطر الخسارة والتراجع (بسبب المنافسة أو العوامل الاقتصادية مثلًا). نادرًا ما تهدف الشركات العامة إلى الحفاظ على أوضاعها القائمة في بيئة العمل في زمننا المعاصر، ويعود السبب في ذلك إلى أنّ الشركات التي تنمو تُدعم من قبل المساهمين وسوق الأوراق المالية.
- **الاستراتيجيات الدفاعية:** تنقذ الشركات هذه الاستراتيجيات عندما تواجه التحدّيات. على سبيل المثال، قد تقرّر الشركة التي تواجه بعض الصعوبات تقليص نطاق عملها من أجل تقليل النفقات لكي تتمكن من الاستمرار في عملها والبقاء في السوق، وقد تضطر الشركة التي تواجه منافس قوي جديد إلى إجراء تغييرات كبيرة على المنتجات التي تقدّمها أو أسعارها لكي لا يستولي المنافس الجديد على حصة كبيرة في السوق. قد يؤدّي التطوّر التكنولوجي إلى جعل المنتجات التي تقدّمها الشركة قديمة (أو قد يقلل من جاذبيتها على الأقل)، لذلك تضطر الشركة إلى أن تسعى إلى مسايرة التكنولوجيا والتطوّرات الحديثة. على سبيل المثال، اتخذت شركة فورد قرارًا دفاعيًا عندما قرّرت مؤخرًا إيقاف بيع سيارات سيدان في الولايات المتحدة بسبب قلة إقبال الزبائن على شرائها مقارنة بالشاحنات وسيارات الدفع الرباعي.

### 1. تنفيذ الاستراتيجية الكبرى

تختلف طريقة تنفيذ الشركة للاستراتيجية الكبرى التي اختارتها باختلاف المستوى الذي تُنفذ فيه (مستوى وحدات الأعمال، مستوى المنظمة، المستوى الدولي). تتطلّب عملية تنفيذ استراتيجية النمو في مستوى وحدات الأعمال من المديرين إيجاد طرق لتحقيق النمو والتطوّر في وحدة العمل المسؤول عنها من خلال تطوير

منتجات جديدة أو توسيع قاعدة الزبائن الذين يشترون المنتجات الحالية محلياً أو عالمياً. من ناحية أخرى، فإنّ عملية توسيع المنظمة يمكن أن تُنفَّذ بطرق متنوعة، إذ يمكن للرئيس التنفيذي تأسيس وحدات عمل جديدة أو التوسُّع إلى دول جديدة أو الاستحواذ على إحدى الشركات المنافسة أو الاندماج معها أو التوقُّف عن الاستعانة بجهات خارجية والبدء بتنفيذ الأنشطة التي كانت تُوكل إلى تلك الجهات داخلياً.

أمّا بالنسبة لتوسُّع الشركة على المستوى الدولي، فمن الممكن أن يتم من خلال تصدير البضائع إلى دولة أخرى أو الاستحواذ على إحدى الشركات التي تقدّم منتجات أو خدمات مماثلة في دولة أخرى، وذلك من أجل إرساء قاعدة للشركة في تلك الدولة. الاستراتيجية الكبرى المستخدمة في هذه الحالات الثلاثة هي استراتيجية النمو، لذلك كانت الأهداف الاستراتيجية مرتبطة بزيادة الإيرادات أو زيادة الأرباح أو زيادة الحصة السوقية أو حتى زيادة سعر أسهم الشركة. (يوضّح الجدول السابق كيف يمكن استخدام الاستراتيجية الكبرى في تحديد الإجراءات التي ستخدها الشركة).

### اختبار مدى الفهم

1. ما الفرق بين الاستراتيجية والأهداف الاستراتيجية؟
2. وضح مستويات الاستراتيجية الثلاثة، وبيّن على ماذا ينصبُّ اهتمام المديرين في كل مستوى منها.
3. ما هي الاستراتيجية الكبرى؟ ما العلاقة بينها وبين الأهداف الاستراتيجية ومستويات الاستراتيجية الثلاثة؟
4. بيّن الاستراتيجيات الكبرى الثلاثة والأسباب التي تدفع الشركات إلى تنفيذها.

## 9.6 عملية التخطيط لتنفيذ الاستراتيجيات

### كيف يخطّط المدبرون ولماذا؟ لماذا تعدُّ الأهداف مهمةً في عملية التخطيط؟

عندما يضع المدبرون الاستراتيجيات، فإنَّهم يخطّطون للطريقة التي سوف تستخدمها شركاتهم في المنافسة في سوق العمل ويحدّدون الإجراءات التي سوف تتخذها الشركات في سبيل تحقيق ذلك. الخطة هي مجموعة من القرارات بشأن الإجراءات التي ستُنَفَّذ من أجل تحقيق هدف محدّد، وتشمل هذه القرارات تحديد الزمن الذي ينبغي خلاله تنفيذ الإجراءات والطريقة المناسبة والموارد اللازمة لإتمام ذلك. يعدُّ التخطيط من الوظائف الأساسية للإدارة، لذلك يتوجّب على المدير الجيّد امتلاك مهارات وضع الأهداف، والمعرفة التقنية التي ترتبط بالمهام التي ينبغي أدائها لتحقيق الأهداف، ومهارات إدارة الوقت، والمهارات اللازمة لتنظيم موارد الشركة بحيث تكون متاحة لإنجاز المهام المخطّط لها. يتضمّن التخطيط تحديد الإجراءات التي ينبغي فعلها ومعرفة كيفية القيام بها وإسناد الأدوار إلى الأفراد وتزويدهم بالموارد اللازمة لإنجاز المهام المطلوبة منهم والإشراف على العمل للتأكد من إنجازه بالطريقة الصحيحة وفي الوقت المناسب.

## إدارة التغيير

## التكنولوجيا والابتكار: شركة أمازون تهدد استمرار متاجر البيع بالتجزئة التقليدية

أصبح الموقع الإلكتروني لشركة أمازون هو الوجهة الأساسية لجميع الزبائن الذين يبحثون عن منتج معين لشرائه، ولكنه لم يكن كذلك في البداية. لقد أسس جيف بيزوس شركة أمازون في عام 1995 في مرآب منزله وكانت عبارة عن شركة تبيع الكتب عبر الإنترنت، ولكن كان لدى بيزوس رؤية أوسع يسعى إلى تحقيقها وهي أن تكون شركة أمازن "متجرًا يبيع كل شيء". تمكّن بيزوس خلال فترة تزيد قليلاً عن عقدين من الزمن من تحويل رؤيته إلى واقع من خلال سعيه إلى تطوير شركة أمازون وتنميتها بكل الطرق الممكنة. امتدت شركة أمازون عبر الحدود الدولية وأصبح لديها مواقع إلكترونية مخصصة لأربع عشرة دولة، كما أنّها وسّعت مجموعة المنتجات التي توفّرها لتشمل كل ما قد يبحث عنه المشتري تقريبًا، وأصبحت الشركة تقدّم أيضًا عددًا من المنتجات التي تحمل علامتها التجارية مثل: جهاز القراءة "كيندل" والمساعد الافتراضي "أليكسا" الذي يعمل على جهاز "إيكو"، وقد أصبحت شركة أمازون تُدير مجموعة من المتاجر التقليدية بعد استحواذها على سلسلة متاجر هول فودز. بالإضافة إلى ذلك، فإنّ شركة أمازون تستغل خبرتها التي طوّرتها على مدى السنين في مساعدة تجار التجزئة الآخرين الذين يعملون عبر الإنترنت عن طريق السماح لهم ببيع منتجاتهم بواسطة موقعها الإلكتروني، وتقدّم لهم أيضًا العديد من الخدمات التقنية الأخرى.

لقد غيّر نموذج التجارة الإلكترونية الذي استحدثته شركة أمازون من طريقة تسوّق الناس، وقد أثر ذلك على قطاع البيع بالتجزئة. كان من الصعب على المراكز التجارية والمتاجر التقليدية مجاراة ما توفّره شركة أمازون من أسعار مناسبة ومنتجات متنوعة وتجربة شراء مريحة. يوضّح الشكل التالي ما طرأ على سوق الأوراق المالية بسبب الصعوبات التي واجهها تجار التجزئة بعد دخول شركة أمازون حلبة المنافسة، إذ ارتفع سعر السهم في شركة أمازون بعد تراجع الحصة السوقية للمتاجر التقليدية مثل متاجر Macy's ومتاجر Best Buy.

ما هي التعديلات التي أجراها تجار التجزئة التقليديون على استراتيجياتهم وأهدافهم استجابةً لتغيّر عادات التسوّق لدى الزبائن؟ لقد اضطرت متاجر الملابس مثل مايسيز إلى تبني استراتيجيات دفاعية تمثلت في تخفيض الأسعار، وتقليل عدد فروعها، وتطوير إمكانياتها المتعلقة بالبيع عبر الإنترنت. من ناحية أخرى، بذلت المتاجر الكبرى مثل بست باي جهودًا من أجل المحافظة على استمراريتها في العمل من خلال التصدي لظاهرة "الاستعراض المسبق" أو ما يُعرف بظاهرة "showrooming"، والذي يُشير إلى توجّه الزبائن إلى زيارة المتاجر التقليدية لمعاينة المنتجات بأنفسهم ثمّ العودة إلى المنزل وطلبها عبر مواقع التجارة الإلكترونية، وتكافح تلك المتاجر هذه الظاهرة عن طريق تقديم خدمات تركيب الأجهزة والبيع بنفس الأسعار التي يطرحها تجار التجزئة الذين يبيعون منتجاتهم عبر الإنترنت.

إنّ التغيّر الذي طرأ على قطاع البيع بالتجزئة قد ألحق الضرر ببعض المتاجر مثل مايسيز، إذ أدّى ذلك إلى انخفاض أسعار أسهم هذه المتاجر بسبب تضيقها لمجال أعمالها في محاولة منها للبقاء والاستمرار في عملها. في المقابل، تحاول شركة بست باي التكيّف مع التغييرات من خلال اتخاذ إجراءات دفاعية تمكّنها من مواصلة عملياتها التشغيلية، واستطاعت النجاح جزئيًا في إيجاد طرق لجذب المشتريين في عصر التجارة الإلكترونية، ويبدو

أنَّ المستثمرين قد دعموا تلك الإجراءات، إذ يمكننا أن نلاحظ ارتفاع سعر سهم شركة بست باي. هل سيصمد تجار التجزئة على المدى الطويل؟ من الصعب معرفة ذلك.



الشكل 76: مقارنة بين أسعار الأسهم لكل من أمازون وبست باي ومايسيز

لقد صرَّحت كل من شركة مايسيز وشركة جي سي بيني أنَّها تنوي إغلاق متاجرهما، وتقدَّمت شركة سيرز بطلب إشهار الإفلاس. لقد توقَّع المحلِّلون إغلاق شركة بست باي وما زالوا يعتقدون أنَّ متاجر البيع بالتجزئة التقليدية سوف تضطرَّ إلى تقديم الخدمات على المدى البعيد لكي تتميز عن شركة أمازون الرائدة في مجال التجارة الإلكترونية ومثيلاتها. على سبيل المثال، استحوذت شركة بست باي في عام 2002 على شركة Geek Squad المتخصصة في إصلاح أجهزة الحاسوب حتى تتمكَّن من تقديم هذه الخدمة لزبائنها.

### أسئلة للمناقشة:

1. استنادًا إلى تحليل PESTEL (الذي شرحناه في [الفصل الثامن](#))، ما هي العوامل التي أدَّت إلى حدوث تغييرات على قطاع البيع بالتجزئة؟
2. أصبحت شركة أمازون تُدير مجموعة من المتاجر التقليدية بعد استحواذها على سلسلة متاجر هول فودز. هل ترى أنَّ هذه الخطوة تصبُّ في مصلحة شركة أمازون أم لا؟ لماذا؟
3. ما هي الإجراءات الاستراتيجية التي يمكن أن تتخذها المتاجر مثل مايسيز لكي تستمر في العمل في قطاع البيع بالتجزئة من وجهة نظرك؟



الشكل 77: متجر تابع لشركة مايسيز والذي يوجد وسط مدينة ميامي - مصدر الصورة: حساب Phillip Pessar / فليكر  
مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC BY 2.0)

دفعت الاستراتيجية التنافسية التي تنتهجها شركة أمازون عددًا من متاجر البيع بالتجزئة إلى إغلاق بعض متاجرها التي لا يرتقي أداؤها إلى المستوى المطلوب مثل هذا المتجر التابع لشركة مايسيز والذي يوجد وسط مدينة ميامي.

## 9.6.1 وضع الأهداف

ينبغي أولاً فهم الغرض من عملية التخطيط قبل التعرف على تفاصيلها. إنَّ الهدف هو شيء يسعى الشخص إلى تحقيقه، كما أنَّ الشركات يكون لديها قائمة بالأشياء التي ينبغي تحقيقها. سوف نتحدَّث عن متجر من سلسلة متاجر وول مارت يقع في مدينة جامعية. ينبغي أن يكون هذا المتجر مجهَّزًا بكافة المنتجات التي سيحتاجها الطلاب عندما يحين موعد مجيئهم إلى الجامعة في فصل الخريف، لذلك سوف يخطِّط مدير المتجر قبل عدة شهور من حلول هذا الموعد ويستخدم المعلومات التي استنتجها عن مبيعات السنة السابقة لكي يحدِّد المنتجات التي سوف يطلبها وكمياتها ويحدِّد الفترات التي سيحتاج فيها وجود عاملين إضافيين لخدمة الأعداد المتزايدة من المُشترين. تجدر الإشارة إلى أنَّ الأهداف في شركة وول مارت تحدِّدها الإدارة العليا نظرًا لأنَّها شركة عالمية، ولذلك تكون مسؤولية مديري المتاجر اتخاذ الإجراءات التي تنسجم مع الاستراتيجية والأهداف الخاصة بالشركة.

ينبغي أن تراعي الخطة التي يضعها المدير المدة المستغرقة في تسليم المنتجات لضمان وصول الثلجات الصغيرة والأعطية المزدوجة وتخزينها في المتجر عندما يحين موسم العودة إلى الجامعة. قد يتطلَّب التحضير لهذا الموسم تخفيض أسعار المنتجات الأخرى من أجل بيعها لتوفير مساحة للثلجات الصغيرة، وقد يتطلَّب أيضًا تعيين موظفين إضافيين وتدريبهم لكي يكون هناك عدد كافٍ ممَّن سيقدمون المساعدة للطلاب ووالديهم. إنَّ الهدف النهائي الذي يسعى المدير إلى بلوغه هو النجاح في تحقيق مبيعات كثيرة في موسم العودة إلى

الجامعة، ولكن بلوغ هذا الهدف يتطلب أداء عدة مهام مثل: اتخاذ القرارات بشأن المنتجات التي سيعمل على توفيرها، والتأكد من وصول المنتجات في الموعد المحدد، ووضع أهداف متوسطة المدى فيما يتعلق بتعيين الموظفين الإضافيين وتدريبهم.

## 1. وضع أهداف جيدة باستخدام نموذج الأهداف الذكية SMART

تتشارك الأهداف الجيدة في عددٍ من الخصائص، ومن النماذج المستخدمة في وضع الأهداف الجيدة نموذج الأهداف الذكية (SMART) الموضح في الشكل التالي.

ينبغي أن يكون الهدف محدد وواضح.	محدد
ينبغي أن يكون الهدف قابل للقياس حتى تستطيع تحديد مدى تقدمك نحو تحقيقه.	قابل للقياس
ينبغي أن يكون الهدف قابل للتطبيق ومنطقي وغير مستحيل.	قابل للتطبيق
ينبغي أن يتصل الهدف بالغاية العامة وأن يساعدك على تحقيقها.	ذو صلة
يجب أن يكون للهدف حدود زمنية حتى يشعر المرء بضرورة الإسراع في إنجازه.	مقيد بإطار زمني

الشكل 78: الأهداف الذكية (SMART)

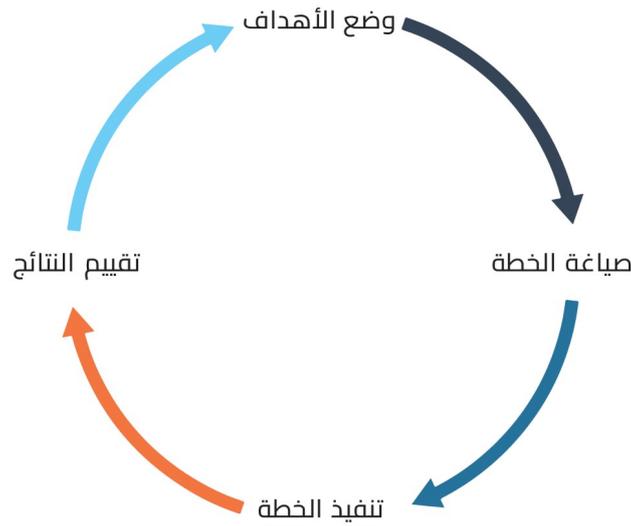
يمكن تطبيق نموذج الأهداف الذكية (SMART) على أهداف العمل والأهداف الشخصية، ويشير هذا النموذج إلى أنّ الهدف الجيد ينبغي أن يكون محددًا وقابلًا للقياس والتطبيق وذو صلة بالغاية العامة ومقيدًا بإطار زمني.

لنفترض أنّك تهدف إلى التفوّق في مادة مبادئ الإدارة، ولكن تحقيق "التفوّق" يُعدُّ هدفًا غامضًا بعض الشيء، لذلك ينبغي تحويله إلى هدف محدد ليصبح: الحصول على درجة امتياز في هذه المادة. هل الهدف الذي حدّدته قابل للقياس؟ نعم؛ فالدرجات من المعايير الجيدة المستخدمة لقياس مستوى الأداء في المواد الدراسية. هل الهدف الذي حدّدته قابل للتطبيق؟ هذا الأمر متعلّق بك: هل تحصل على درجات ممتازة غالبًا؟ هل بإمكانك تخصيص جزء من وقتك لدراسة هذه المادة الدراسية؟ هل الهدف ذو صلة بهدف أكبر، مثل التخرّج من الجامعة بتقدير مرتفع؟ إذا كانت الإجابة نعم، فالحصول على درجة امتياز في هذه المادة سيساهم في بلوغ الهدف الأكبر. هل يجب تحقيق الهدف خلال مدة زمنية محدّدة؟ من طبيعة الأهداف المرتبطة بدرجات المواد الدراسية أن تكون مقيدة بإطار زمني، لأنّ هناك تاريخ محدد لانتهاؤ المادة الدراسية. إذًا، يمكن أن يكون الحصول

على درجة امتياز في هذه المادة هدفًا ذكيًا، ولكن ينبغي من أجل تحقيقه وضع بعض الأهداف قصيرة المدى، مثل وضع هدف ذكي يرتبط بالحصول على درجة امتياز في الاختبار المُقبل.

## 9.6.2 عملية التخطيط

يبيّن الشكل التالي الدورة التي تمرُّ بها عملية التخطيط، وهي تُشبه إلى حدٍّ كبير الدورة الخاصة بعملية الإدارة الاستراتيجية التي وُصّحتها سابقًا؛ نظرًا لأنَّ هناك الكثير من الأمور المشتركة بينهما. في الواقع، تعدُّ عملية التخطيط جزءًا لا يتجزأ من عملية الإدارة الاستراتيجية؛ إذ إنَّ وضع الأهداف وصياغة الاستراتيجيات وتنفيذ مجموعة من الأنشطة المتنوعة على نطاق الشركة يتطلَّب تخطيطًا شاملًا.



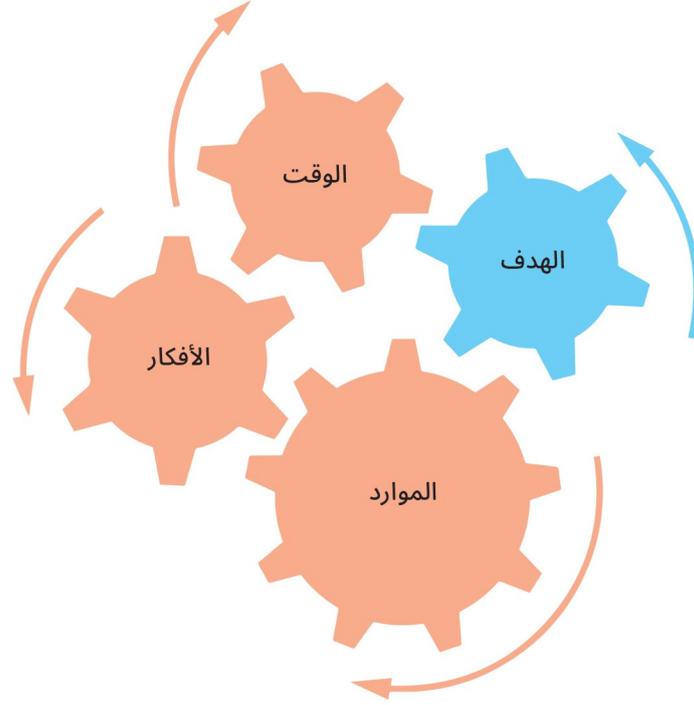
الشكل 79: عملية التخطيط

الخطوة الأولى من خطوات عملية التخطيط هي وضع الأهداف التي ينبغي تحقيقها، إنَّ الحرص على أن تنطبق جميع معايير نموذج الأهداف الذكية (SMART) على الأهداف الموضوعه سوف يسهّل عملية التخطيط ويزيد من فرص نجاحها، لذلك ينبغي عليك أن تخصّص وقتًا كافيًا لوضع أهداف جيّدة.

الخطوة التي تلي وضع الأهداف هي "صياغة الخطة". تتطلّب هذه الخطوة تنفيذ عدة أنشطة مختلفة، لذلك سوف نفصّل كيف من المفترض أن تسير الأمور. يمكن النظر إلى التخطيط على أنّه عملية حل للمشكلات. تتألّف الخطة من مجموعة من الأنشطة التي تُوضع بغرض إنجاز هدف معيّن، ويرتبط جوهر عملية التخطيط بتحديد هذه الأنشطة. يمكننا أن نقول بأن الهدف هو الوجهة النهائية وأنَّ الخطة ما هي إلا إجابة عن السؤال: "كيف سنصل إلى تلك الوجهة؟".

قد يفكّر المدير في العديد من الطرق التي يمكن أن تُؤدّي إلى بلوغ الهدف عند صياغة الخطة، ويمكنه إجراء جلسة عصف ذهني والاستعانة بمجموعة من الموظفين من أجل توليد الأفكار وطرح الخيارات، ولكن ليست جميع الأفكار المُحتملة مجدية أو قابلة للتطبيق، لذلك من المهام التي تقع على عاتق المدير عند صياغة الخطة انتقاء الأفكار التي تتلاءم مع موارد الشركة وإمكانياتها والقيود الزمنية التي يجب أن تلتزم بها الشركة (انظر

الشكل التالي)، ومن الأسئلة التي ينبغي على المدير التفكير فيها: متى ينبغي تحقيق الهدف؟ ما هي الموارد الأخرى التي تحتاجها الشركة حتى تنجز المشروع؟



الشكل 80: التنسيق من متطلبات عملية التخطيط

صياغة الخطة أشبه ما تكون بلغز يقتضي تحديد أفضل الطرق التي تؤدي إلى بلوغ الهدف باستخدام الموارد التي تمتلكها الشركة أو التي تستطيع الحصول عليها خلال الفترة الزمنية المتاحة. ليس هناك خطوات محدّدة لصياغة الخطة، ولكن الطريقة الأمثل لإتقان ذلك هي الممارسة. على الأرجح أنك قد مارست التخطيط بدرجة كافية خلال حياتك لأنك كنت تخطّط بطريقة أو بأخرى منذ زمن بعيد: خططت لمواعيد الدراسة، وللتمرينات الرياضية، وللفعاليات الاجتماعية، وحتى لوجبات الطعام. يتطلّب التخطيط الاستراتيجي استخدام المهارات ذاتها ولكن في سياق جديد. قد يبدو التخطيط لإطلاق منتج جديد أو غيره من أهداف العمل أمراً معقّداً، ولكنّ التخطيط لبعض أمور الحياة الشخصية، مثل التخطيط لإقامة حفل زفاف لا يقل تعقيداً في كثير من الأحيان. يمكن القول بأن نطاق الأمور التي يجب على المدير التنسيق بينها من أجل تحقيق أهداف الشركة قد يكون أكبر مما اعتدّت عليه، ومع ذلك لن تكون المهارات اللازمة جديدة كلياً.

سوف نلقي نظرة على التحدي الذي يواجهه شركة تسلا في الوقت الحالي على سبيل المثال. لقد طوّرت شركة تسلا طراز سيارة جديد موجّه للأسواق الجماهيرية، وهناك حوالي نصف مليون زبون ينتظرون صدور هذه السيارة الجديدة لكي يشتروها. كانت شركة تسلا وما زالت شركة متميزة في صناعة السيارات، وكانت تقتصر على صناعة عدد قليل من السيارات باهظة الثمن، ولكن السيارة الجديدة التي تُدعى "موديل 3" مصمّمة خصيصاً لكي تُباع بأسعار معقولة تناسب الجميع تقريباً. إنّ العلامة التجارية المعروفة لشركة تسلا وشهرتها

الواسعة في صناعة السيارات الممتازة ولّد إقبالاً كبيراً على طلب الطراز الجديد، ولذلك يحطّط إيلون ماسك -الرئيس التنفيذي لشركة تسلا- لصناعة عدد كبير من السيارات وبسرعة أكبر من أي وقت مضى.

تهدف شركة تسلا إلى تصنيع السيارات بمعدل 500,000 سيارة سنويًا من أجل تغطية حجم الطلب عليها. هل يُعدُّ هذا الهدف هدفًا ذكيًا؟ هناك جدال قائم بين المحللين حول العالم بشأن إمكانية تحقيق هذا الهدف، ولكنّ تركيز شركة تسلا في الوقت الحالي منصبّ على تحويله إلى واقع، لهذا يجب على إيلون ماسك أن يضع خطة لتحقيق ذلك. ما هي الموارد التي تحتاجها شركة تسلا لكي تتمكّن من إنتاج ذلك العدد من السيارات؟ حرص المسؤولون في شركة تسلا على أن تكون السيارة الجديدة سهلة التصنيع، لأنّهم كانوا يعلمون أنّه ستكون هناك حاجة إلى تصنيع أعداد كبيرة منها. لكنّهم في الحقيقة يحتاجون أيضًا إلى توفير المرافق الصناعية والقطع اللازمة لإنتاج السيارات بالإضافة إلى موظفين مسؤولين عن عمليات الإنتاج، وهم بحاجة إلى توفير المال الكافي لكي يستطيعوا الحصول على هذه الموارد. من المعلوم أنّ إيلون ماسك خبير في جمع الأموال وجذب المستثمرين، ولكنّ شركته بحاجة إلى مليارات الدولارات لتطوير إمكانيات التصنيع اللازمة لتغطية حجم الطلب، لذلك فهو يواصل جمع المزيد من الأموال في الوقت الذي تعمل فيه شركة تسلا على بناء مصنع ضخم يُدعى "Gigafactory" في ولاية نيفادا الأمريكية والذي سيكون أكبر مصنع في العالم.

تواجه شركة تسلا أثناء عملها على تصنيع الطراز الجديد "موديل 3" مشكلة متعلّقة بالمكونات (البطاريات خصوصًا)، لذلك فإنّ إحدى أهداف إيلون ماسك من إنشاء المصنع الضخم هي تصنيع مئات الآلاف من البطاريات اللازمة لتشغيل سيارات "موديل 3". في الواقع، إنّ عملية التخطيط في شركة تسلا تنطوي على العديد من الأنشطة المتداخلة، وهذه المسألة تضع أمام الرئيس التنفيذي للشركة عددًا من التحديات التي تتضمّن: تحديد الأنشطة، وتحديد الموارد التي تحتاجها الشركة لتنفيذ تلك الأنشطة، وإيجاد طريقة للحصول على الموارد اللازمة التي لا تمتلكها الشركة. شركة تسلا من الشركات الناجحة وهي تقدّم سلسلة متنوعة من المنتجات، ولكن أُثيرت عدة شكوك -في الآونة الأخيرة- بشأن قدرتها على إنتاج العدد الكافي من السيارات لسد جميع طلبات الزبائن، كما أنّ هناك من يدعو إلى النظر في الأمر ومعرفة تفاصيل أكثر عن الإجراءات التي تتخذها الشركة في سبيل تحقيق ذلك.

### 9.6.3 تنفيذ الخطط للمستويات المختلفة من أنشطة الشركة وفق الأطر الزمنية

تُوضع مجموعة الخطط على عدة مستويات داخل الشركة في الوقت نفسه، وغالبًا ما تتطلّب عملية تنفيذ الخطط المرتبطة بتحقيق الأهداف الكبيرة اتخاذ عدد من الخطوات المختلفة. على سبيل المثال، إذا قرّرت إحدى الشركات بأن تكون استراتيجيتها الكبرى هي استراتيجية النمو، فإنّ الأنشطة التي ستُنقذ في كل مستوى من مستويات الشركة ينبغي أن تساهم في نمو هذه الشركة، لذلك يتوجّب على المديرين في مختلف المستويات وضع الخطط المناسبة التي تؤدّي إلى تحقيق النمو. تجدر الإشارة إلى أنّ الأهداف والخطط التي تُوضع لتنفيذ الاستراتيجية الكبرى تكون عامة في المستويات الإدارية العليا ثمّ تصبح أكثر وضوحًا وتفصيلًا عندما تنتقل إلى

المستويات الإدارية الأدنى إلى أن نصل في النهاية إلى الموظفين الذين يعملون على إنجاز مهام محدّدة تصبُّ في نجاح الاستراتيجية الكُبرى.

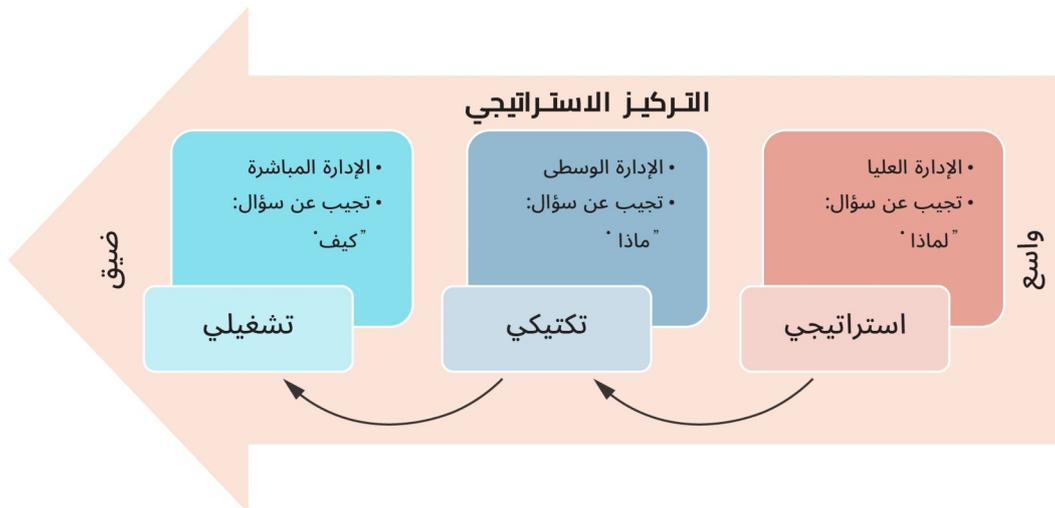
عامل الوقت من العوامل المهمة التي ينبغي على كبار المديرين أخذها في الحسبان عند وضع أهداف الشركة والخطط التي تُؤدّي إلى تحقيق تلك الأهداف، وتنقسم هذه الخطط وفقاً للإطار الزمني إلى نوعين رئيسيين هما:

- **خطة استراتيجية قصيرة المدى:** يُمكن تنفيذ هذه الخطة خلال سنة أو أقل.
- **خطة استراتيجية بعيدة المدى:** تُوضع هذه الخطة للأهداف التي لا يُمكن تنفيذها خلال سنة واحدة.

عادةً ما يكون لدى الشركات خططًا من كلا هذين النوعين في الوقت نفسه؛ فقد يكون لدى شركة ما هدف قصير يتمثّل في زيادة نسبة الأرباح خلال ربع السنة الحاليّ مثلاً، بالإضافة إلى هدف بعيد المدى يتضمّن افتتاح فروع في دولة أخرى أو بناء مصنع جديد أو غير ذلك. يُعدُّ كلُّ من مصنع "Gigafactory" الذي تعمل شركة تسلا على بنائه ومقر شركة أبل الجديد الذي يوجد في مدينة كويبيرتينو في ولاية كاليفورنيا الأمريكية من المشاريع التي يتطلّب تنفيذها عدة سنوات ومليارات الدولارات، ولذلك فهي من الأمثلة الجيدة على الأهداف التي تقتضي وضع خطط بعيدة المدى. لقد خطّطت شركة تسلا منذ سنوات عديدة لإنشاء مصنع "Gigafactory" عندما أدركت أنّها بحاجة إلى إنتاج أعداد كبيرة من "موديل 3" من أجل تلبية جميع طلبات الزبائن.<sup>(7)</sup>

## 1. مستويات التخطيط

من العوامل الأخرى التي تؤثر على عملية التخطيط هو النطاق والمستوى الذي تُنفذ فيه عمليّة التخطيط، وقد ناقشنا مُسبقاً بعض المفاهيم المهمة المرتبطة بالتخطيط واسع النطاق، مثل استراتيجيات وحدات الأعمال والاستراتيجيات الكُبرى، ولكن في الواقع لا يُمكن إغفال أهمية عملية التخطيط اليومية التي يحدّد من خلالها المديرين الخطوات التي تُؤدّي إلى تحقيق الأهداف الكبيرة ومن ثمّ نجاح الشركة.



الشكل 81: مستويات التخطيط الاستراتيجي

لو قارنا بين الشكل السابق والشكل الذي يوضح كيفية صياغة أحد الأهداف الاستراتيجية (الموجود في القسم 9.4)، سنلاحظ تبدل أماكن السؤالين "ماذا" و"كيف" ويرتبط ذلك بتغيّر المستوى الإداري، إذ تُحدّد الرؤية والرسالة على النطاق الأوسع (أي من قبل الإدارة العليا)، ولذلك فإنّ الإجابة عن سؤال "كيف" التي ستُحدّد رسالة الشركة لن تكون إلاّ مجرد فكرة واسعة النطاق. في المقابل، عندما يخطّط المديرون الذين يعملون في مستوى الإدارة المباشرة، فإنّ إجاباتهم عن سؤال "كيف" سيُفضي إلى تحديد مجموعة من الإجراءات والخطوات المفصّلة والمحدّدة بدقة والتي ينبغي اتباعها من أجل تحقيق هدف معيّن.

يحدث التخطيط على ثلاث مستويات هي: **التخطيط الاستراتيجي**، والتخطيط التكتيكي والتخطيط التشغيلي، وسنوضّح كلّاً منها فيما يلي. كل ما تحدثنا عنه سابقاً يتعلّق بالتخطيط الاستراتيجي الذي يُنفذ في مستوى الإدارة العليا من قبل المديرين التنفيذيين بغرض تحديد المسار العام للشركة. يعدّ اختيار الاستراتيجية الكبرى (مثل استراتيجية النمو) واستراتيجيات وحدات الأعمال (مثل استراتيجية قيادة التكلفة) جزءاً من عملية التخطيط الاستراتيجي، وتجدر الإشارة إلى أنّ التخطيط الاستراتيجي يربط الإجراءات التي تتخذها الشركة برؤيتها ورسالتها.

**التخطيط التكتيكي** هو التخطيط الذي يُنفذ في مستوى الإدارة الوسطى من قبل مديري الأقسام، ويُحدّد من خلاله الإجراءات العامة التي ينبغي على الشركة تنفيذها من أجل تحويل رسالتها إلى واقع. على سبيل المثال، من المعلوم أنّ شركة وول مارت تتبنّى استراتيجية النمو وقيادة التكلفة، لذلك يعمل مديرو الأقسام فيها على إيجاد الطرق التي تؤديّ إلى نمو الشركة وتجعلها قادرة على الاستمرار في تقديم المنتجات بأسعار منخفضة؛ إذ سيفكّر الإداريون في المستويات الوسطى في اتخاذ قرارات تتعلّق بتحديد المواقع الأنسب لمراكز التوزيع من أجل زيادة كفاءة عملية التخزين وتحديد الشركات المصنّعة التي يمكنهم من خلالها شراء البضائع بأقل الأسعار وتحديد الأماكن التي سيؤسسون ضمنها فروعاً جديدة من أجل جذب المزيد من الزبائن.

**التخطيط التشغيلي** هو التخطيط الذي يُحدّد من خلاله الأنشطة التي سوف يؤديها كل موظّف من موظفي الشركة من أجل إحراز تقدّم في تنفيذ الخطط التكتيكية. من الجدير بالذكر أنّ جداول عمل الموظفين والخطط التسويقية ما هي إلاّ صورة من صور الخطط التشغيلية التي يضعها المديرون؛ فالخطط التشغيلية هي الأنشطة اليومية التي تُسيّر عمل الشركة وتتضمّن طلب البضائع والإمدادات والمواد الأولية، وتحديد مواعيد عمل الموظفين وتحديد مهام كلّ منهم، ووضع الأهداف المرتبطة بالمبيعات والحملات الترويجية.

على سبيل المثال، تتبنّى شركة ماكдонаلدز استراتيجية قيادة التكلفة مثلها مثل الكثير من الشركات الأخرى، لذلك فإنّ من المهام الضرورية التي تقع على عاتق مديري مطاعم ماكдонаلدز تنظيم جداول عمل الموظفين بحيث يكون عدد الموظفين الذين يعملون في المطعم في الأوقات المحدّدة كافياً لخدمة الزبائن والعمل بسلاسة وألاّ يكون عددهم أكثر من اللازم (لكي لا ينتج عن ذلك تكبّد تكاليف إضافية). إنّ نجاح أولئك المديرين في أداء هذه المهمة يساهم في تنفيذ الاستراتيجية التي تتبنّاها شركة ماكдонаلدز، ألا وهي استراتيجية قيادة التكلفة.

## ب. تنفيذ الخطط الاستراتيجية

يُقصد بتنفيذ الخطط الاستراتيجية تطبيقها عن طريق إسناد المهام إلى الأفراد من أجل تأديتها وإنجاز الأهداف الاستراتيجية للشركة. على الرغم من أن المدير قد يتطرق إلى الحديث عن "تنفيذ استراتيجية التميز"، إلا أن هذه الاستراتيجية لا تُنفذ على أرض الواقع إلا بواسطة الموظفين التشغيليين الذين يقعون في قاعدة الهرم التنظيمي، إذ يُنجز هؤلاء الموظفون المهام المخططة لها والتي تُسهم في إضافة قيمة للمنتج الذي تقدّمه الشركة. تتضمن تلك المهام: البحث والتطوير من أجل تحديد المزايا الفريدة التي يُمكن إضافتها للمنتج، ومراقبة عمليات التصنيع من أجل التأكد من أن المنتجات تنطبق عليها معايير الجودة العالية، والتسويق للمنتج من أجل تكوين صورة إيجابية عنه في أذهان الزبائن.

### اختبار مدى الفهم

1. ما هي مستويات التخطيط الثلاثة؟ ما هي أنواع الخطط التي يضعها المديرون في كل مستوى من هذه المستويات؟
2. لماذا تُنفذ الخطط الاستراتيجية غالبًا في المستوى التشغيلي؟

## 9.7 قياس وتقييم أداء الخطط الاستراتيجية

### كيف يقيّم المديرون فعالية الخطط الاستراتيجية ولماذا؟

الخطوة الأخيرة من خطوات عملية الإدارة الاستراتيجية هي قياس الأداء وتقييم النتائج. لقد ذكرنا سابقًا أن من خصائص الأهداف الذكية هي أن تكون قابلة للقياس. إنَّ من المهم قياس مدى نجاعة الإجراءات والأنشطة التي تنفَّذ في مختلف أقسام الشركة في تحقيق الأهداف المحددة؛ وذلك لكي يتحقّق المديرون من فاعلية الخطط الاستراتيجية الخاصة بالشركة. ينبغي أن يكون الأفراد الذين ينقذون الإجراءات المحددة في الخطة والمديرون الذين يشرفون عليهم قادرين على معرفة ما إذا كانت هذه الإجراءات الذين هم بصدد تنفيذها تؤدي الغرض الذي وُضعت من أجله. على الأرجح أنك كنت تطبّق هذا الأسلوب خلال جميع فترات حياتك، إذ إنَّ للعديد من الأهداف الحياتية معاييرًا يُمكن أن تساعدك على قياس مدى نجاحك في إنجاز تلك الأهداف. على سبيل المثال، يخضع الطلاب لاختبارات قياسية لتحديد ما إذا كانوا قد تعلّموا المطلوب منهم، ومن ثمَّ تُستخدم النتائج لتقييم مدى فاعلية التعليم في جميع المستويات.

إنَّ قياس الأداء لا غنى عنه في عالم الأعمال أيضًا. على سبيل المثال، يقرّر المستثمرون ما إذا كانوا سيُقدمون على الاستثمار في شركة معينة أم لا استنادًا إلى أدائها، ويتعيّن على الشركات العامة أن تكشف عن تفاصيل أدائها المالي لكي يتمكن المستثمرون من اتخاذ قرارات مدروسة. غالبًا ما يُحدّد الأداء العام للشركة بناءً على أدائها المالي، ولكن كيف بإمكان المديرين إقناع المستثمرين بأنَّ الأداء المالي لشركاتهم سيكون ممتازًا؟ يمكنهم ذلك عن طريق توضيح الاستراتيجية التي يسيرون على نهجها؛ إذ من المعلوم أنَّ الخطط الاستراتيجية

الجيدة تقود الشركات نحو النجاح. لقد وصّحنا في هذا الفصل خطوات وضع هذه الخطط، وتعدُّ خطوة قياس الأداء وتقييم النتائج آخر خطوات عملية الإدارة الاستراتيجية. في الواقع، إنَّ التحقُّق من نجاح الخطط لا يقلُّ أهمية عن وضع الخطط نفسها.

هناك عدة أشكال لمقاييس الأداء ومن ضمنها التقارير المالية ومعايير الجودة، مثل معيار معدل الخلل، ويُمكن لأي شركة وضع وتحديد مقاييس الأداء التي سوف تستخدمها لتقييم مدى نجاح أنشطتها. يبيِّن الجدول التالي بعض الأهداف الشائعة التي تضعها الشركات وبعض المعايير المقترحة لتقييم الإجراءات التي تنفّذها الشركة في سبيل تحقيق تلك الأهداف. ينطوي التقييم على تحديد المعيار الذي سوف يُقاس الأداء بناءً عليه، ثمَّ دراسة نتائج الأنشطة التي نفّذتها الشركة ومقارنة هذه النتائج بالمعيار المحدد.

تعدُّ **المقارنة المرجعية** (benchmarking) شكلاً من أشكال التقييم، وتشير إلى عملية تقييم أداء الشركة من خلال مقارنته بالأداء المتميِّز لشركة أخرى. على سبيل المثال، تعدُّ الأنشطة والعمليات التي تُنفَّذ في ملاهي ديزني معياراً تستخدمها الشركات الأخرى التي تعمل في قطاع الترفيه والضيافة في تقييم أعمالها؛ فمن المحتمل جدًّا أن تقارن شركات الملاهي العالمية رضا زبائنها برضا زبائن ديزني، وذلك من أجل أن تقيّم ما إذا كانت تقدِّم لزبائنها تجربة ترفيهية رائعة ومُرضية حقًّا.

الجدول 31: إجراءات مختلفة لتطبيق استراتيجية التميُّز وطرق لقياس الأداء وتقييم النتائج

مقياس الأداء	الخطة التشغيلية	الخطة الاستراتيجية	الخطة التكتيكية
عدد المنتجات الجديدة التي طرحتها الشركة	توظيف ثلاثة مهندسين لتطوير منتجات جديدة.	الابتكار	تميُّز المنتج
عدد شكاوى الزبائن مقابل كل 10,000 وحدة مباعة	تطوير طاقم خدمة الزبائن عن طريق إخضاعه لبرنامج تدريبي.	زيادة رضا الزبائن	تميُّز المنتج
معدل الخلل لكل 10,000 وحدة منتجة	تقليل عدد المنتجات المعيبة من خلال تحسين عمليات التصنيع	تحسين الجودة	تميُّز المنتج

تقييم الأداء هو الخطوة الأخيرة التي تكمل دورة عملية الإدارة الاستراتيجية، وهو في الوقت نفسه نقطة الانطلاق لبدء دورة جديدة، إذ يستفيد المديرون من النتائج (التقييمات) التي يحصلون عليها من أداء هذه الخطوة ويستغلونها في إدخال تعديلات وتحسينات على الدورة التالية. عندما يقارن المدير الأداء بأحد المعايير، فإنَّه يحدِّد ما إذا كان مستوى الأداء مقبولاً أو بحاجة إلى تحسين. يُطبِّق المديرون عملية الإدارة الاستراتيجية لكي يجعلوا شركاتهم متميِّزة في الأسواق، ويمكنهم من خلال مرحلة القياس والتقييم معرفة ما إذا تحقَّق ذلك أم لا. إذا كان أداء الشركة ينسجم مع الأهداف المحددة أو يفوقها، حينها يُبلِّغ المدير من هم أعلى منه رتبةً بهذا النجاح. قد يقرِّر الرئيس التنفيذي للشركة بناءً على ذلك وضع أهداف أكبر وأوسع، ومن ثمَّ تُطبَّق عملية الإدارة الاستراتيجية مرة أخرى. أمَّا إذا كان الأداء أقل ممَّا هو متوقَّع، فإنَّه يتوجَّب على المدير التشغيلي أن يحاول اتخاذ

إجراءات جديدة من أجل تحقيق الأهداف، أو أن يبلِّغ المديرين الأعلى منه رتبة بأنَّ الأهداف غير قابلة للتحقيق. يترتَّب على هذه الحالة إما البدء في وضع خطط تشغيلية جديدة أو إعادة النظر في الخطط الاستراتيجية من قِبَل الإدارة العليا لتحديد ما إذا كان هناك حاجة إلى إجراء بعض التعديلات.

تتميّز عملية الإدارة الاستراتيجية بأنَّها حلقة مستمرة من الخطوات والدورات؛ أي أنَّه بمجرد أن يتم الانتهاء من خطوات العملية، يبدأ العمل على تنفيذ الخطوات مرة أخرى بعد الاستفادة من النتائج السابقة، وتصبح المراجعات التي أسفرت عن تقييم الأداء من المعطيات التي تُؤخذ في الحسبان عند إجراء تحليل استراتيجي لإمكانيات الشركة ومواردها، إذ يستخدم فريق الإدارة العليا المعلومات الجديدة في تطوير الاستراتيجيات التي من شأنها أن تُسهم في نجاح الشركة.

### اختبار مدى الفهم

1. لماذا يُعدُّ تقييم الأداء مهمًا لعملية التخطيط الاستراتيجي؟

2. كيف تتحسَّن عملية التخطيط الاستراتيجي عند إعادة تنفيذها؟

## 9.8 المصطلحات الرئيسية

**مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية:** هي أداة تُستخدم في تقييم أداء وحدات الأعمال المختلفة في الشركة.

**المقارنة المرجعية:** إحدى طرق تقييم الأداء وتقوم على مقارنة أداء الشركة بالأداء المتميّز لشركة أخرى بهدف الاستفادة منه في تحسين أنشطتها وعملياتها.

**استراتيجية وحدات الأعمال:** تحدّد طريقة تنظيم الشركات لأنشطتها المتعلقة بمنتج واحد لكي تنجح في التغلُّب على المنافسين، ومن الأمثلة عليها: استراتيجية قيادة التكلفة واستراتيجية التميُّز.

**استراتيجية المنظمة:** هي الاستراتيجية الأشمل وتهتمُّ بالقرارات المتعلقة بتوسُّع الشركات الكبيرة أو المحافظة على استقرارها أو تقليصها.

**الاستراتيجية الدفاعية:** هي إحدى الاستراتيجيات الكبرى وتُنقِّذها الشركات عندما تواجه تحديات.

**الهدف:** هو شيء تسعى الشركة إلى تحقيقه.

**استراتيجية النمو:** هي إحدى الاستراتيجيات الكبرى وتهدف إلى زيادة حجم الشركة من حيث إيراداتها أو حصتها السوقية أو نطاقها الجغرافي (أو مزيج من هذه الأمور).

**تنفيذ الخطة الاستراتيجية:** تطبيق الاستراتيجية عن طريق إسناد المهام إلى الأفراد من أجل تأديتها وإنجاز الأهداف الاستراتيجية الخاصة بالشركة.

**الاستراتيجية الدولية:** هي الاستراتيجية التي تهتمُّ بالإجراءات واسعة النطاق اللازمة لدخول سوق جديد تمامًا في دولة أخرى.

**الخطة الاستراتيجية بعيدة المدى:** الإجراءات التي تسعى الشركة إلى تنفيذها من أجل تحقيق هدف يستغرق إنجازه أكثر من سنة.

**بيان الرسالة:** هو عبارة تصف كيف سوف تسعى الشركة إلى تحويل رؤيتها إلى واقع.

**التخطيط التشغيلي:** هو التخطيط الذي يُحدّد من خلاله الأنشطة اليومية والإجراءات قصيرة المدى التي سيُنقّذها الموظفون من أجل سير عمل الشركة.

**قياس الأداء:** دراسة أنشطة الشركة لتحديد مدى نجاحها وإسهامها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة.

**الخطة:** هي مجموعة من القرارات بشأن الإجراءات التي ستُنقّذ من أجل تحقيق هدف محدّد، وتشمل هذه القرارات تحديد الزمن الذي ينبغي خلاله تنفيذ الإجراءات والطريقة المناسبة والموارد اللازمة لإتمام ذلك.

**الخطة الاستراتيجية قصيرة المدى:** تشتمل على الإجراءات التي ستُنقّذها الشركة من أجل تحقيق هدف معين خلال سنة أو أقل.

**نموذج الأهداف الذكية (SMART):** هو نموذج يشير إلى أنّ للهدف الجيّد خصائص محدّدة وهي أن يكون الهدف محدّدًا وقابلًا للقياس والتطبيق وذو صلة بالغاية العامة ومقيّدًا بإطار زمني.

**استراتيجية الاستقرار:** هي إحدى الاستراتيجيات الكبرى وتستخدمها الشركات التي ترغب في الحفاظ على ثبات دخلها أو حصتها السوقية أو نطاقها الجغرافي.

**التحليل الاستراتيجي:** هو الدراسة المنهجية لأوضاع الشركة الداخلية والخارجية والتي تساهم في تحسين عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

**عملية الإدارة الاستراتيجية:** هي مجموعة الأنشطة التي يمارسها مديرو الشركات في محاولةٍ منهم لكي تحتلّ شركاتهم أفضل موضع ممكن من أجل النجاح في المنافسة في السوق.

**الأهداف الاستراتيجية:** هي الأهداف الكبيرة بعيدة المدى التي تحدّد وجهة الشركة؛ فهي تبيّن ما الذي ستفعله الشركة في سبيل تحويل رسالتها إلى واقع.

**التخطيط الاستراتيجي:** هو التخطيط الذي يُنقّذ في مستوى الإدارة العليا من قبل المديرين التنفيذيين بغرض تحديد المسار العام للشركة، ويربط الإجراءات التي تتخذها الشركة برؤيتها ورسالتها.

**التخطيط التكتيكي:** هو التخطيط الذي يُنقّذ في مستوى الإدارة الوسطى من قبل مديري الأقسام ويُحدّد من خلاله الإجراءات العامة التي ينبغي على الشركة تنفيذها من أجل تحويل رسالتها إلى واقع.

**بيان الرؤية:** هو عبارة عامة تصف الأمور التي يطمح مؤسسو الشركة إلى تحقيقها.

## 9.9 ملخص المخرجات التعليمية

### 9.9.1 الإدارة الاستراتيجية

#### ما هو المقصود بعملية الإدارة الاستراتيجية؟

إنّ عملية الإدارة الاستراتيجية هي مجموعة الأنشطة التي يمارسها مديرو الشركات في محاولة منهم لكي تحتلّ شركاتهم أفضل موضع ممكن من أجل النجاح في المنافسة في السوق. تتألف الإدارة الاستراتيجية من عدة أنشطة مختلفة وهي: تحديد رؤية الشركة ورسالتها، والتحليل الاستراتيجي، ووضع الأهداف، ووضع واختيار الاستراتيجيات وتنفيذها، وأخيرًا قياس وتقييم الأداء.

### 9.9.2 رؤية الشركة ورسالتها

#### ما الفرق بين رؤية الشركة ورسالتها؟

بيان الرؤية هو عبارة عامة تصف الغاية من وجود الشركة إلى جانب الأمور التي يطمح مؤسسو الشركة إلى تحقيقها. في المقابل، فإنّ بيان الرسالة هو عبارة تصف كيف سوف تسعى الشركة إلى تحويل رؤيتها إلى واقع، إذ قد تحدّد الشركة المنتجات والخدمات التي ستقدّمها أو فئة الزبائن التي سوف تستهدفها مثلًا.

### 9.9.3 دور التحليل الاستراتيجي في صياغة الاستراتيجية

#### كيف يساهم التحليل الاستراتيجي في صياغة الاستراتيجية؟

يكشف التحليل الاستراتيجي عن المعلومات التي يحتاجها المديرون من أجل أن يضعوا استراتيجيات ملائمة لشركاتهم. ينبغي على المديرين عند وضع الاستراتيجية أن يأخذوا الموارد والإمكانيات المتاحة في الحسبان حتى يتمكنوا من خلق مكانة متميّزة لشركاتهم لتصبح قادرة على النجاح في المنافسة في بيئة العمل الخارجية.

### 9.9.4 الأهداف والمستويات الاستراتيجية

**ما هي الأهداف الاستراتيجية؟ وما هي مستويات الاستراتيجية؟ وما هي الاستراتيجية الكبرى؟ وكيف ترتبط هذه المفاهيم ببعضها بعضًا؟**

الأهداف الاستراتيجية هي الأهداف الكبيرة بعيدة المدى التي تحدّد وجهة الشركة؛ فهي تبين ما الذي ستفعله الشركة في سبيل تحويل رسالتها إلى واقع. هذه الأهداف عامة وتُوضع استنادًا إلى الاستراتيجية

التنافسية والاستراتيجية الكبرى التي حدّتها الإدارة العليا للشركة. على سبيل المثال، استراتيجية قيادة التكلفة واستراتيجية النمو ستدفعان المديرين إلى وضع أهداف تتعلّق بزيادة نمو الشركة بأقل التكاليف الممكنة.

ترتبط استراتيجية وحدات الأعمال بشركة واحدة أو وحدة أعمال واحدة تركّز على منتج أو خط إنتاج واحد، وتعدُّ استراتيجية قيادة التكلفة واستراتيجية التميّز واستراتيجية التركيز (التي تُدمج مع واحدة من الاستراتيجيتين السابقتين) من استراتيجيات وحدات الأعمال الأساسية.

تهتمُّ استراتيجية المنظمة بالقرارات الإدارية المتعلقة بتحسين أوضاع الشركات الكبيرة متعددة الأعمال، إذ تحتاج هذه الشركات إلى اتخاذ قرارات تتعلّق بمجالات العمل والقطاعات التي تستهدفها من أجل تحسين أدائها الكلي والحد من المخاطر التي يمكن أن تواجهها في حالة ما إذا ركّزت على العمل في مجال عمل واحد. يستخدم الرؤساء التنفيذيون للشركات مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG Matrix) من أجل تقييم وحدات الأعمال في شركاتهم ويتخذون مجموعة من الإجراءات المؤسسية -مثل الاستحواذ- لإحداث تغييرات جوهرية على هذه الشركات.

يحدّد مديرو الشركات بواسطة الاستراتيجية الدولية الدولة أو الدول التي سيمارسون أعمالهم فيها والأساليب التي سوف يستخدمونها من أجل النجاح في العمليات التشغيلية على المستوى الدولي. يمكن دمج الاستراتيجية الدولية بأيّ من الاستراتيجيتين السابقتين لكي تتوحّد العمليات الدولية مع تلك المطبّقة داخل وحدات الأعمال أو الشركة.

تحدّد الاستراتيجية الكبرى ما تنتهجه الشركة فيما يتعلّق بنموها، ويوجد هناك ثلاث استراتيجيات كبرى هي: استراتيجية النمو، واستراتيجية الاستقرار، والاستراتيجية الدفاعية. تختار الشركة إحدى الاستراتيجيات الكبرى، وتختار بالإضافة إلى ذلك واحدة أو أكثر من الاستراتيجيات التي ذكرناها سابقاً (استراتيجية وحدات الأعمال، واستراتيجية المنظمة، والاستراتيجية الدولية). غالباً ما يتأثّر قرار اختيار الاستراتيجية الكبرى التي ستبنّاها الشركة بظروف بيئة العمل مثل الحالة الاقتصادية وأنشطة الشركات المنافسة.

## 9.9.5 عملية التخطيط لتنفيذ الاستراتيجيات

### كيف يخطّط المديرون ولماذا؟ لماذا تعدُّ الأهداف مهمةً في عملية التخطيط؟

يخطّط المديرون لكي يحدّدوا الإجراءات التي ستنفّذها الشركة من أجل تحقيق هدف معين. يتضمّن التخطيط اتخاذ قرارات تتعلّق بتحديد الزمن الذي ينبغي خلاله تنفيذ الإجراءات، والطريقة المناسبة، والموارد اللازمة لإتمام ذلك. يعدُّ التخطيط من الوظائف الأساسية للإدارة إلى جانب التنظيم والتوجيه والرقابة.

عادةً ما تخطّط الشركات على عدة مستويات في الوقت نفسه، ويمكن تصنيف الخطط بناءً على عوامل مختلفة تشمل عامل الوقت وعامل نطاق التخطيط (أو درجة التفصيل في الخطة)، وتنقسم الخطط وفقاً للإطار الزمني إلى نوعين رئيسيين هما: خطط قصيرة المدى (سنة أو أقل) وخطط بعيدة المدى (أكثر من سنة). إنّ درجة التفصيل في الخطط تزداد كلّما انتقلنا إلى مستويات أقل في الهرم الإداري. تقع مسؤولية التخطيط الاستراتيجي

على عاتق الإدارة العليا للشركة (رئيسها التنفيذي)، في حين يعمل مديرو الوحدات أو الأقسام على تحويل الخطط العامة التي يضعها الرئيس التنفيذي للشركة إلى خطط أكثر تفصيلاً تلائم الوحدات التي يديرونها (تُسمى هذه العملية التخطيط التكتيكي). في المقابل، يضطلع المديرون الذين يعملون في مستوى الإدارة المباشرة بالتخطيط التشغيلي، إذ يحدّدون الإجراءات التي سيُنقّذها الموظفون التشغيليون والتي ستساهم في تقدّم الشركة بأكملها واقتربها من بلوغ الأهداف الاستراتيجية العامة واسعة النطاق.

يمكن تطبيق نموذج الأهداف الذكية (SMART) عند وضع أهداف العمل، ويشير هذا النموذج إلى أنّ الهدف الجيد ينبغي أن يكون محدّدًا وقابلًا للقياس والتطبيق وذو صلة بالغاية العامة ومقيّدًا بإطار زمني. في الواقع، تؤثر الأهداف بدرجة كبيرة على عملية التخطيط لأنّها تجعل أنشطة الشركة تتمحور حول الوصول إلى نتائج معينة.

## 9.9.6 قياس وتقييم الخطط الاستراتيجية

### كيف يقيّم المديرون فعالية الخطط الاستراتيجية ولماذا؟

يرتبط تقييم الأداء بتحديد مدى نجاح الخطط ومن ثمّ تحديد التعديلات والتغييرات التي قد يكون من الضروري إجراؤها. تُنفّذ هذه الخطوة في نهاية عملية التخطيط الاستراتيجي وقبل بدئها أيضًا، إذ يستفيد المديرون من المعلومات التي يحصلون عليها عند تقييم أنشطة الشركة ومدى تحقيقها للأهداف المحدّدة، وتصبح هذه المعلومات من المعطيات التي يأخذونها في الحسبان عند إجراء تحليل استراتيجي، ويستخدمونها في تطوير الخطط والأهداف من أجل المحافظة على سير عمل الشركة وتحويل رسالتها إلى واقع وتحسين أدائها الكلي.

## 9.10 أسئلة مراجعة للفصل

1. ما هي الأمور المرتبطة بالشركة التي يُشار إليها في بيان الرسالة ولا يُشار إليها في بيان الرؤية؟
2. وضح مستويات الاستراتيجية الثلاثة، وبيّن على ماذا ينصبُّ اهتمام المديرين في كل مستوى من هذه المستويات.
3. هناك ثلاثة أنواع من الاستراتيجيات الكبرى. اذكر هذه الاستراتيجيات وبيّن الحالات التي تستخدم فيها كل واحدة منها.
4. ما هي الإجراءات التي يمكن أن تساعد الشركة على النمو؟
5. ما هي المهارات والإجراءات التي تنطوي عليها عملية التخطيط؟
6. لماذا يُعدُّ وضع الأهداف الذكية مهمًّا لعملية التخطيط؟
7. تنقسم الخطط الاستراتيجية وفقًا للإطار الزمني إلى فئتين، فما هما؟ كيف تُطبّقان بالتزامن معًا؟
8. لماذا غالبًا ما تكون خطوة قياس الأداء هي نقطة البداية لتنفيذ عملية إدارة استراتيجية جديدة؟

## 9.11 أنشطة تطبيقية للمهارات الإدارية

1. **المهارات التحليلية:** افترض أنك أتممت مؤخرًا برنامج تطوير المهارات القيادية وأنَّ الشركة التي تعمل فيها قد اختارتك لإدارة أحد متاجر البيع بالتجزئة. الموظفون الذين يعملون في ذلك المتجر متنوعون من حيث العمر، والعرق، والجنس، وإتقان اللغة الإنجليزية. طلب مدير الشركة منك وضع أهداف أداء لكل موظف من الموظفين من أجل زيادة أرباح المتجر.

أ. ما هي برأيك الإجراءات التي ينبغي أن تكون ضمن الخطة الهادفة إلى زيادة الأرباح في ظل البيئة التنافسية لقطاع البيع بالتجزئة؟

ب. هل ستضع نفس أهداف الأداء لجميع الموظفين باختلاف أدوارهم؛ أي هل ستكون أهداف الأداء التي تخصُّ موظفي المبيعات نفس تلك التي تخصُّ المحاسبين أو الصرَّافين على سبيل المثال؟

ت. هل ستتيح للموظفين المشاركة في وضع أهداف الأداء الخاصة بهم؟ لماذا؟

ث. هل ينبغي أن يتكيَّف أسلوبك في إبلاغ أهداف الأداء مع تنوُّع الموظفين الذين تُشرف عليهم؟ كيف ذلك؟ لماذا؟

2. **المهارات الأخلاقية:** على الأرجح أنك واجهت موقفًا لم تكن فيه راضيًا عن الخدمة التي قدَّمت لك بصفتك زبونًا لإحدى الشركات. تخيَّل أنك مدير شركة وفكَّر في الأسئلة التالية:

أ. كيف ستؤثِّر رؤية شركتك ورسالتها على الطريقة التي ستستخدمها لاسترضاء الزبائن المستائين؟

ب. افترض أنَّ الشركة تتبنَّى استراتيجية قيادة التكلفة وسياستها لا تسمح للزبائن باسترداد الأموال من أجل تقليل نفقات الشركة. ما هي الخطة أو القواعد التي ستضعها والتي ينبغي على الموظفين الالتزام بها من أجل توحيد طريقة التعامل مع الموظفين الذين يرغبون في استرداد أموالهم؟

ت. متى يجوز من الناحية الأخلاقية عدم الالتزام بالقواعد الموضوعية (في الخطوة السابقة) من أجل معالجة إحدى مشكلات الزبائن بالطريقة الأنسب؟

3. **المهارات الشخصية:** استخدم دورة عملية الإدارة الاستراتيجية من أجل وضع استراتيجية خاصة بك. حدِّد رؤيتك ورسالتك الشخصية وحلِّ وضعك الحالي ثمَّ ضع ثلاثة أهداف شخصية أو مهنية أو دراسية ترغب في تحقيقها خلال الخمس سنوات القادمة. فكَّر في بعض الاستراتيجيات التي يمكن أن تساعدك على تحقيق هذه الأهداف. بالإضافة إلى ذلك، فكَّر في بعض مقاييس الأداء التي قد تستخدمها في متابعة تقدُّمك نحو تحقيق أهدافك.

## 9.12 تدريبات على اتخاذ القرارات الإدارية

1. كل عبارة من العبارات التالية هي هدف لم يُصاغ بوضوح. أعد صياغة جميع هذه العبارات على شكل أهداف ذكية، ووضّح ما الذي كان عليك تغييره لكي تتحوّل إلى أهداف ذكية.
  - أ. ترغب شركة أمازون في تحسين أوقات تسليم المنتج.
  - ب. ينبغي على مُعدّوا المشروبات الذين يعملون في مختلف فروع شركة ستاربكس أن يُصبحوا أسرع في إعداد المشروبات التي يطلبها الزبائن.
  - ت. ينبغي على مندوبي المبيعات أن يبيعوا المزيد من السيارات خلال هذا الشهر.
  - ث. تحتاج شركة ماكдонаلدز إلى المزيد من الزبائن في وقت العشاء.
  - ج. ترغب شركة فيديكس في التنافس مع شركة يو بي إس.
  - ح. ترغب شركة Boxed في جذب المزيد من الزبائن.
  - خ. ترغب شركة ليفت في زيادة إيراداتها.
2. يجب أن يكون رواد الأعمال مفكرين استراتيجيين لكي يتمكّنوا من وضع الخطط والأهداف اللازمة لتأسيس مشروع يستمر طويلاً. تخيّل أنّك تريد البدء بتقديم خدمة بث موسيقي جديدة، وأنك قرّرت أن تكون خدمتك مميّزة عن الخدمات التي يقدّمها الآخرون في هذا المجال. فكّر في ثلاث طُرُق يمكنك بواسطتها إضافة قيمة لخدمتك، وحدّد أيضًا مقاييس الأداء التي سوف تستخدمها لكي تعرف ما إذا كانت القيمة التي أضفتها لخدمتك تستحوذ على إعجاب الزبائن حقًا.

## 9.13 قضية للتفكير النقدي

### استراتيجية الاستدامة الخاصة بشركة إنترفيس (Interface Inc)

شركة إنترفيس أكبر شركة مُصنّعة للموكيت والسجاد في العالم، ويقع مقر هذه الشركة العالمية في عاصمة ولاية جورجيا الأمريكية، وتُصنّع هذه الشركة الموكيت الذي تضعه ملايين المؤسسات والشركات التجارية على أرضياتها. تُعدُّ صناعة الموكيت والسجاد على مدار التاريخ من الصناعات التي تضرُّ بالبيئة، إذ تقوم على استخدام المواد النفطية وتستهلك كميات كبيرة من المياه، كما أنّ مربعات الموكيت تُتَبَّت باستخدام غراء السام. عادةً لا يكون العمر الافتراضي للموكيت الذي يُستخدم في المدارس والمكاتب ومراكز التسوّق ومباني المكاتب طويلاً بسبب كثرة الأشخاص الذين يرتادون هذه الأماكن، إذ تزيل مراكز التسوّق والمدارس الموكيت وتستبدله دورياً بعد بضع سنوات فقط لأنّها تتعرّض للاهتراء نتيجة دوسها بالأقدام يوميًا؛ وهذا يعني أنّ ملايين الأمتار المربعة من الموكيت القديم تُوضع في مكبّات النفايات سنويًا.

تعرّض راي أندرسون -مؤسس شركة إنترفيس- في عام 1994 لموقف محرج عندما سُئل عن الإجراءات التي تتخذها شركته لكي تحقّق الاستدامة، إذ أدرك أنّ الإجابة -للأسف- كانت: "ليس كثيرًا"، وأدرك أنّه يجب إعادة التفكير في كل جانب من جوانب العمل في شركة إنترفيس من أجل تحسين أدائها فيما يتعلّق بالاستدامة.

لم يُقلّد أندرسون ما قد يفعله العديد من الرؤساء التنفيذيين الآخرين؛ بل قرّر وضع رؤية جديدة لشركة إنترفيس -وأطلق عليها المهمة الصفر، إذ كان هدفه وضع حد للآثار البيئية السلبية التي قد تنجم عن شركة إنترفيس وتقليلها إلى أن تصبح "صفر" بحلول عام 2020. ومن أجل تحقيق هذه الرؤية؛ فقد راجعت الشركة كل جانب من جوانب عملها وعملياتها التشغيلية، ووضعت مجموعة من الأهداف التي أطلقت عليها اسم "الجبهات السبع للاستدامة" وهي:

1. **الجبهة الأولى:** القضاء على الهدر: التخلص من جميع أشكال الهدر في كل مجالات العمل.
2. **الجبهة الثانية:** الانبعاثات غير الضارة: إزالة أي مواد سامة من المنتجات ووسائل النقل والمرافق.
3. **الجبهة الثالثة:** الطاقة المتجددة: تشغيل المرافق باستخدام الطاقة المتجددة فقط لا غير.
4. **الجبهة الرابعة:** إغلاق الحلقة: إعادة تصميم العمليات والمنتجات لإغلاق الحلقة التقنية باستخدام المواد الحيوية والمعاد تدويرها.
5. **الجبهة الخامسة:** وسائل نقل فعالة: نقل الأشخاص والمنتجات بكفاءة من أجل الحد من الهدر والانبعاثات.
6. **الجبهة السادسة:** توعية أصحاب المصلحة: بناء ثقافة تستند إلى مبادئ الاستدامة من أجل تحسين حياة ومعيشة جميع أصحاب المصلحة.
7. **الجبهة السابعة:** إعادة تصميم الأنشطة التجارية: بناء نموذج عمل جديد يؤكّد على قيمة الأنشطة التجارية القائمة على الاستدامة ويعزّزها.

لكي تتمكّن شركة إنترفيس من تحقيق أهداف الاستدامة السبعة، فإنّها كانت بحاجة إلى إعادة تصميم عملياتها التشغيلية من أولها لآخرها وإعادة النظر في كل الأنشطة المتعلقة بالمنتجات التي تقدّمها. ورّع أندرسون المسؤوليات على الموظفين واستثمر في إجراء الأبحاث من أجل تطوير أساليب جديدة لتصميم قطع الموكيت وتصنيعها بالإضافة إلى تثبيتها على الأرضيات، وعملت شركة إنترفيس أيضًا على إعادة تصوّر الطرق التي يستطيع الزبائن من خلالها استخدام الموكيت والتخلّص منه.

لا شك أنّ إقدام أي شركة ناجحة على تغيير استراتيجيتها يجعلها عُرضة للمخاطر، ولكنّ أندرسون شعر بأنّه يتوجّب عليه خوض المخاطرة. تجدر الإشارة إلى أنّ وضع خطط عمل لمثل هذا التغيير الجذري يستلزم إعادة التفكير في كل خطوة من خطوات العمل، وإنّ شركة إنترفيس دائبة على تحويل رؤية راي أندرسون إلى واقع؛

فمنذ شهر يناير من عام 2014 أصبحت مصانع شركة إنترفيس الموجودة في هولندا وإيرلندا الشمالية تقلل من استخدام الكربون بنسبة 90% تقريبًا ومن استخدام المياه بنسبة 95% مقارنة بعام 1996، ولم يعد هناك أي نفايات تُرسل إلى المكبات. بالإضافة إلى ذلك، لقد استطاع مصنع الشركة الذي يوجد في مدينة سخيربنزيل في هولندا تحقيق اثنين من أهداف المهمة الصفر.

كيف تمكّنت شركة إنترفيس من إحداث تلك التغييرات؟ لقد استخدمت شركة إنترفيس مقاييس الأداء لكي تراقب تقدّمها وحفّزت الموظفين على أن يشاركوا في نجاح إعادة تصميم أنشطة الشركة، بالإضافة إلى أنّها غيّرت النظرة السائدة في الشركة عن دورة حياة المنتج. كان ربط إجراءات الاستدامة التي تبنتها الشركة بما قد يترتب عليها من تقليل النفقات جزءًا أساسيًا من رؤية راي أندرسون، وقد بدأ أثر البرامج التي قرنت إعطاء المكافآت للموظفين في جميع مستويات الشركة بتقليل النفقات يظهر مع مرور الوقت وآنت رؤية راي التي تهدف إلى تحقيق الاستدامة ثمارها، إذ انخفضت نفقات شركة إنترفيس عندما تعلّم أفرادها استخدام موارد أقل لتصنيع منتجات الشركة، وقد أدّى انخفاض النفقات إلى زيادة الأرباح حتى مع استمرار شركة إنترفيس في الاستثمار في المهمة صفر.

### 9.13.1 الأسئلة

1. كيف كان رد فعل الموظفين عندما أعلن راي أندرسون عن نيته بتغيير رؤية شركة إنترفيس ورسالتها من وجهة نظرك؟
2. كيف يُمكن تحويل الأهداف التي تُدعى "الجبهات السبع للاستدامة" إلى أهداف ذكية؟
3. لماذا يُعدُّ ربط المكافآت بتحسين الأداء المتعلّق بالاستدامة شكلاً من أشكال السيطرة الاستراتيجية؟

## 9.14 المصادر

### 9.14.1 مصادر إدارة التغيير

- Hartmans, Avery (2017). "15 fascinating facts you probably didn't know about Amazon." Business Insider. <http://www.businessinsider.com/jeff-bezos-amazon-history-facts-2017-4/#amazon-wasnt-the-companys-original-name-1> . Accessed September 4, 2017
- Amazon.com (2017). <https://www.amazon.com/p/feature/rzekmvyjojcp6uc>
- Radial (2016). "Best Buy Omnichannel Strategy: A Model for Other Brick-and-Mortar Retailers?" Radial.com. <https://www.radial.com/insights/best-buy-omnichannel-strategy-model-other-brick-and-mortar-retailers> . Accessed September 4, 2017
- Garfield, Leanna (2017). "17 photos show the meteoric rise and fall of Macy's, JCPenney, and Sears." Business Insider.

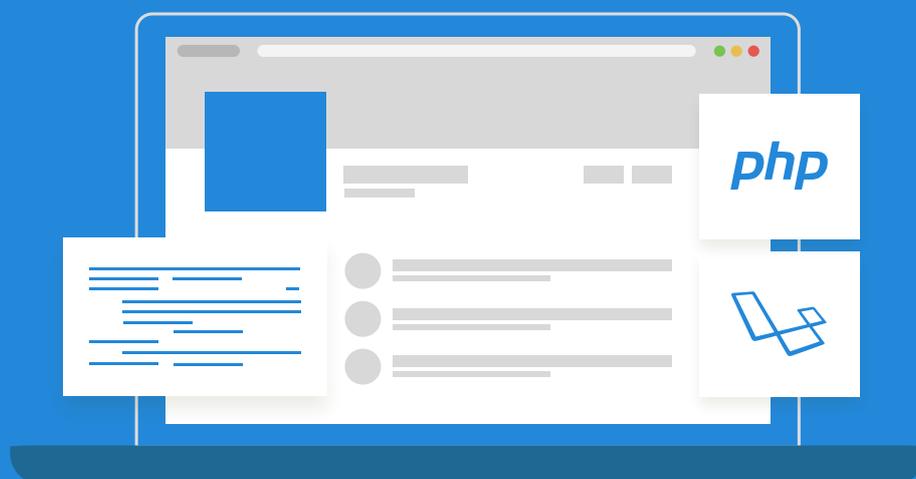
<http://www.businessinsider.com/department-store-sears-macys-jcpenney-closures-history-2017-8> . Accessed September 4, 2017

- Isidore, Chris (2018). "Sears, the Store that Changed America, Declares Bankruptcy." CNN Business. <https://www.cnn.com/2018/10/15/business/sears-bankruptcy/index.html>. October 15, 2018
- Kline, Daniel B. (2016). "Here's Why Even a Well-Run Best Buy Can't Compete." The Motley Fool. <https://www.fool.com/investing/general/2016/01/23/heres-why-even-a-well-run-best-buy-cant-compete.aspx>. Accessed September 4, 2017
- Innosight, Clayton Christensen and (2007). "Mega-Merger Fever." Forbes. [https://www.forbes.com/2007/08/31/christensen-megamergers-att-pf-guru\\_in\\_cc\\_0904christensen\\_inl.html#4f3a915a7f69](https://www.forbes.com/2007/08/31/christensen-megamergers-att-pf-guru_in_cc_0904christensen_inl.html#4f3a915a7f69). Accessed October 14, 2018

## 9.14.2 مصادر قضية للتفكير النقدي

- Interface Inc. company website: <http://www.interfaceglobal.com/Company.aspx> and sustainability site: <http://www.interfaceglobal.com/Sustainability.aspx>
- Thorpe, Lorna (2014). "Interface is a carpet-tile revolutionary." The Guardian Sustainable Business. <https://www.theguardian.com/sustainable-business/sustainability-case-studies-interface-carpet-tile-revolutionary>
- Davis, Mikhail (2014). "Radical Industrialists: 20 years later, Interface looks back on Ray Anderson's legacy." Greenbiz.com. <https://www.greenbiz.com/blog/2014/09/03/20-years-later-interface-looks-back-ray-andersons-legacy>

# دورة تطوير تطبيقات الويب باستخدام لغة PHP



## مميزات الدورة

- ✓ شهادة معتمدة من أكاديمية حسوب
- ✓ إرشادات من المدربين على مدار الساعة
- ✓ من الصفر دون الحاجة لخبرة مسبقة
- ✓ بناء معرض أعمال قوي بمشاريع حقيقية
- ✓ وصول مدى الحياة لمحتويات الدورة
- ✓ تحديثات مستمرة على الدورة مجاناً

اشترك الآن



# 10. الهياكل التنظيمية والتغيير التنظيمي

## 10.1 مقدمة

### 10.1.1 المخرجات التعليمية

ينبغي عليك أن تكون قادرًا على الإجابة عن الأسئلة الآتية بعد قراءتك لهذا الفصل:

1. وضح كلاً من الهياكل التنظيمية الميكانيكية والهياكل التنظيمية العضوية.

2. ما هي الأبعاد الأساسية للتغيير؟

3. كيف يتعامل المديرون مع التغيير؟

## استكشاف المهن الإدارية

## جاكي سميث من مؤسسة CareSource

تعدُّ جاكي سميث خبيرة في الموارد البشرية والتدريب والتطوير التنظيمي، وتزيد خبرتها عن 20 عامًا. عملت جاكي في العديد من المؤسسات والمجالات المتنوعة في القطاع الربحي والقطاع غير الربحي.

جاكي هي نائب رئيس جامعة CareSource المتخصصة في الرعاية الصحية، وهي تتولَّى الإشراف على هذه الجامعة بالإضافة إلى عمليات إدارة الأداء والتعيينات وتحديد الأهداف. قدّمت جامعة CareSource في عام 2017 أكثر من 240,000 ساعة تعليمية، ودرّبت 300 من القادة، وساهمت في تهيئة 1100 من الموظفين الجدد. اشتهرت جامعة CareSource على المستوى الوطني على مدار سبع سنوات بأنّها ضمن قائمة أفضل 125 مؤسسة تدريبية، والتي تُنشر في مجلة Training، وقد كان ترتيبها ضمن أفضل 19 مؤسسة في هذه القائمة على مدار ست سنوات، وكانت أيضًا من ضمن الفائزين بجائزة "Learning Elite" العالمية في عام 2017؛ إذ احتلت المرتبة 18 بين المؤسسات العالمية. عملت جاكي -قبل العمل في CareSource- رئيسًا لشركة Reflections on Learning المتخصصة في تقديم الاستشارات المتعلقة بالأداء، وعملت -أيضًا- مستشارًا أولًا في مجال التطوير التنظيمي، ومديرًا إقليميًا للموارد البشرية، وأخصائي تدريب، ومديرًا في مجالات الخدمات المالية والبيع بالتجزئة والنقل.

ينصبُّ اهتمام جاكي في مجال التدريس على تطوير المهارات القيادية، إذ تصمّم عددًا من البرامج منها:

1. تطوير الرؤية القيادية

2. القيادة عن طريق التغيير الاستثنائي

3. تغيير أداء الفريق عن طريق الحوار

4. بناء استراتيجية مستدامة باستخدام التحري التقييمي

إنَّ جاكي حاصلة على درجة البكالوريوس في التربية من جامعة ميامي وأوهايو ولوكسمبورغ، وعلى درجة الماجستير في التطوير التنظيمي والقيادة من جامعة القديس يوسف في فيلادلفيا. بالإضافة إلى ذلك، عملت جاكي عضو هيئة تدريس مساعد في جامعة أنطاكية مكجريجور، وهي منسقة معتمدة لمجموعة متنوعة من برامج التدريب والتطوير وتقييمات المؤسسات ومؤشرات أنماط الشخصية (مثل مايرز-بريجز)، وتعمل أيضًا قائدةً لفريق متكامل، وتنسّق جلسات حول استراتيجية العمل في عدة دول في العالم تتضمّن الإكوادور والأردن وغينيا والسنغال.

يتناول هذا الفصل عدة مفاهيم مرتبطة بالأساليب التي يستخدمها القادة لتطوير المؤسسات وتشكيلها. إنَّ إدراك المفاهيم الواردة في هذا الفصل ضروري بالنسبة للقادة الذين تتطلّب طبيعة عملهم حت الأشخاص على العمل معًا لإنجاز المهام الأساسية بطريقة متناسقة ومتناغمة مع مرور الوقت.

## 10.2 الهياكل التنظيمية والتصميم التنظيمي

### وَصَّح كلاً من الهياكل التنظيمية الميكانيكية والهياكل التنظيمية العضوية.

في بداية هذا الفصل سنبيّن بعض المفاهيم المرتبطة ببعضها وهي: الهيكل التنظيمي، والتصميم التنظيمي، والتغيير التنظيمي، والتطوير التنظيمي.

**الهيكل التنظيمي** هو الإطار الذي تحدّد من خلاله طريقة إنجاز الأنشطة والعلاقة فيما بينها داخل المؤسسة. يعتمد الأفراد على الهياكل لمعرفة الأعمال التي ينبغي عليهم إنجازها، وكيف تكمل أعمالهم الأعمال التي يؤدّيها الموظفون الآخرون أو تعتمد عليها، وكيف تسهم جميع هذه الأعمال والأنشطة في تحقيق أهداف وغايات المؤسسة.

**التصميم التنظيمي** هو عملية تشكيل الهياكل التنظيمية مع مراعاة احتياجات المؤسسة وتحديد درجة التعقّد التي تنطوي عليها عملية تحقيق أهداف العمل الخاصة بالمؤسسة.

يشير **التغيير التنظيمي** إلى التحوّلات المستمرة التي تحدث داخل المؤسسة، مثل: تعيين موظفين جدد أو استقالة آخرين، أو حدوث تغيّرات في أوضاع السوق، أو تغيير الموردّين الذين تتعامل المؤسسة معهم، أو إدخال تعديلات على طرق تأدية العمل. يستطيع قادة المؤسسات بواسطة عملية إدارة التغيير إحكام السيطرة على التغييرات التي تحدث في المؤسسة مع تقدّم الزمن.

**التطوير التنظيمي** هو اسم مجال التخصّص الذي يدرس إدارة التغيير. يعتمد المتخصّصون في مجال التطوير التنظيمي على العلوم الاجتماعية لتحديد مسار عمليات التغيير التي تساعد الشركات على بلوغ أهدافها، إلى جانب توفير بيئة عمل ملائمة للموظفين وتحقيق فوائد مستدامة للمجتمع في الوقت نفسه. ينبغي على القادة الذين يرغبون في زيادة إمكانيات مؤسساتهم وتحسينها على المدى الطويل فهم إجراءات التطوير التنظيمي فهمًا جيّدًا.

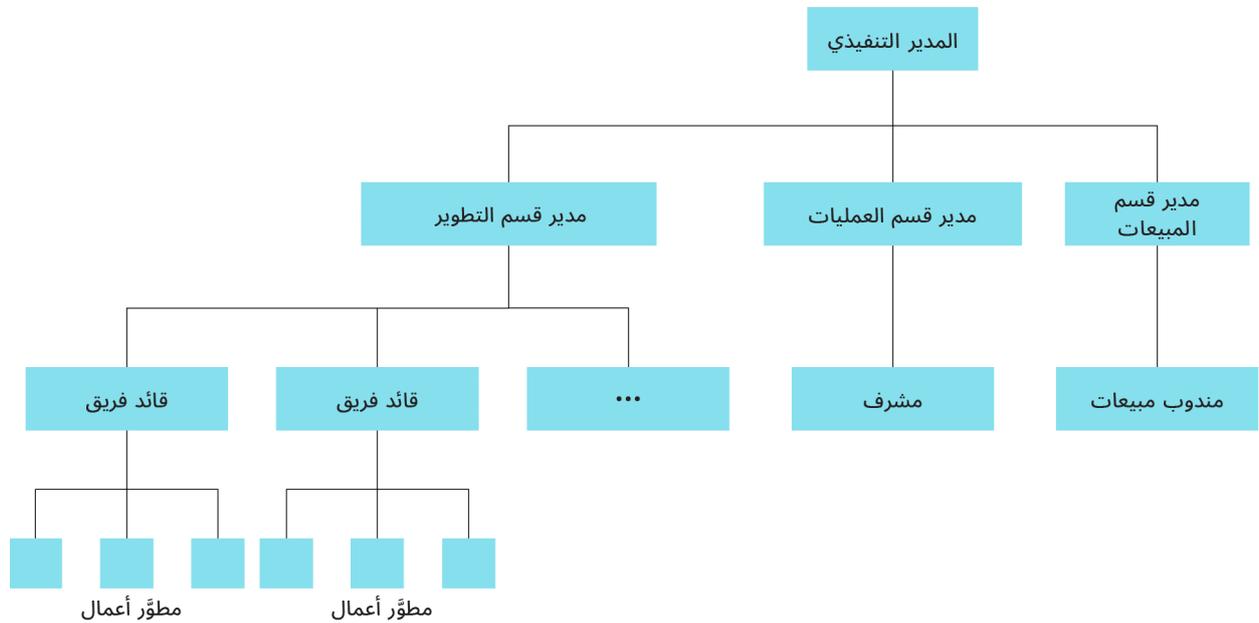
إنّ إدراك المديرين لجميع المفاهيم السابقة سوف يساعدهم على معرفة الطريقة المثلى لتأسيس الشركات وإدارتها وتوجيهها نحو النجاح في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.<sup>(1)</sup>

تأمّل المثال التالي لكي تفهم دور الهيكل التنظيمي: جاستن مدير شاب يعمل في شركة متخصّصة في مجال النقل والخدمات اللوجستية، وقد أدّى نجاحه في إدارة التغيير في الولايات المتحدة إلى ثقة القادة المسؤولين عنه بقدرته على التعامل مع المهمة الصعبة المتمثّلة في إدارة سلسلة توريد جديدة ونظام توزيع لصالح شركة في شمال أوروبا. لقد أصبح جاستن -بين عشية وضحاها- مسؤولاً عن توظيف الأشخاص الأكفاء، ودفعهم إلى العمل يدًا يد، وتدريبهم، وإنشاء البنية التحتية اللازمة من أجل تحقيق نجاح دائم في هذا السوق الجديد.

ماذا ستفعل إذا أُسندت إليك مثل هذه المهمة؟ كيف ستدير موظفيك وتنظم العلاقات فيما بينهم؟ كيف ستساعدهم على تجاوز التحديات والعقبات المصاحبة لتأسيس نظام جديد؟ تتطلَّب الإجابة عن هذه الأسئلة فهمًا لمصطلحات الهيكل التنظيمي والتصميم التنظيمي والتغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي.

أولى المسائل التي ينبغي على جاستن التعامل معها هي كيفية هيكلة النظام الذي سيديره؛ أي أن عليه اتخاذ القرارات بشأن الهيكل التنظيمي للمؤسسة. إنَّ هذه المسألة مرتبطة ارتباطًا وثيقًا بمفهوم التصميم التنظيمي، ومن المهم أن يُدرك كل من يرغب في وضع التصميم التنظيمي للمؤسسة أن هناك نوعين أساسيين للهيكل التنظيمية. لكن قبل أن نتطرَّق إليهما، سوف نبيِّن التنظيمين الأساسيين المُعتمدين عمومًا في المؤسسات وهما: التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.

**التنظيم الرسمي** هو عبارة عن مجموعة العلاقات والمسؤوليات والصلات المحددة رسميًا داخل المؤسسة. يبيِّن المخطَّط التالي شكل الهيكل التنظيمي التقليدي، هذا المخطَّط هو الطريقة الأكثر شيوعًا لتوضيح التنظيم الرسمي، إذ تتكوَّن المؤسسة التقليدية من هيكل هرمي تُحدَّد فيه الأدوار والمسؤوليات التي يؤديها أفراد المؤسسة بوضوح.

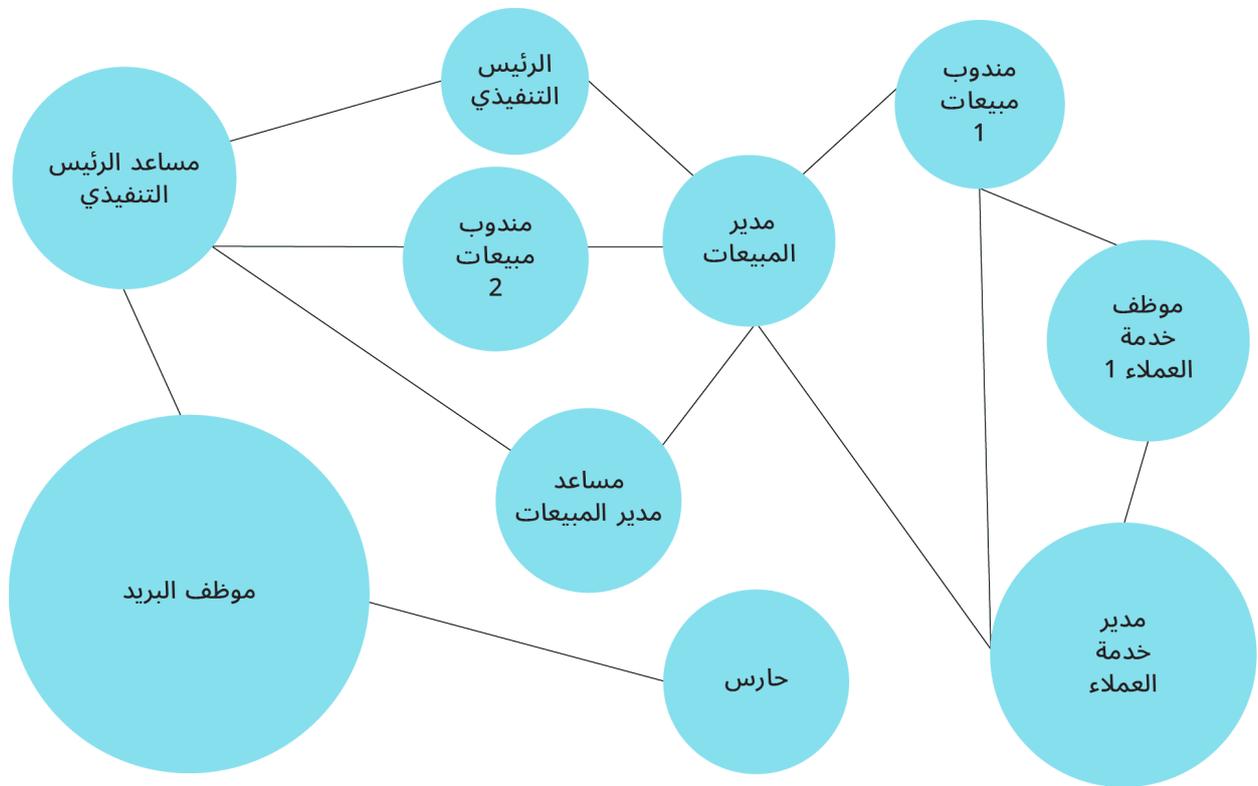


الشكل 82: التنظيم الرسمي

يتوجَّب على جاستن عندما يبدأ بإنشاء التنظيم الرسمي أن يرسم معالم المسؤوليات الإدارية وهيكل الاتصال التي ينبغي أن تكون في المؤسسة، وأن يبيِّن كيف ستتدفَّق المعلومات والموارد بداخلها، وأن يحدِّد الوظائف الأساسية التي يجب أن تكون جزءًا من نظامها، ويجب عليه أيضًا أن يوظِّف عددًا من الأفراد لكي يشغلوا هذه الوظائف، وأن يعمل بعد ذلك على مساعدة الموظفين على أن يتعلَّموا كيف يؤدُّون وظائفهم وأن يدركوا كيف ترتبط هذه الوظائف ببعضها بعضًا.

**التنظيم غير الرسمي** هو مصطلح يُطلق أحياناً على الشبكة غير المرئية من العلاقات الشخصية والتي تجسّد طريقة تواصل أفراد المؤسسة مع بعضهم بعضاً لأداء الأنشطة الموكلة إليهم. يتكوّن التنظيم غير الرسمي بطريقة عشوائية ويتغيّر بناءً على التفاعلات التي تحدث داخل المؤسسة، وهذا يعني أنّه يتشكّل من خلال المحادثات والعلاقات التي تسود بين الأفراد، والتي غالباً ما تنشأ تلقائياً عندما يتفاعلون ويتواصلون مع بعضهم أثناء العمل. عادةً ما يكون التنظيم غير الرسمي معقّداً، ومن الصعب جدّاً التحكّم في الطريقة التي يتشكّل من خلالها، ولكنّه يؤثّر إلى حدّ كبير على نجاح المؤسسة.

يُمكن رسم مخطّط يبيّن التفاعلات التي تحدث في التنظيم غير الرسمي كما هو واضح في الشكل التالي، ولكنّه عادة ما يكون مختلفاً تماماً عن مخطّط التنظيم الرسمي. يسمّى المخطّط التالي الخريطة الشبكية (network map) لأنّه يَصوّر العلاقات التي تحدث بين مختلف أفراد المؤسسة. نلاحظ أنّ بعض الأفراد يكونون أكثر مركزية من غيرهم ويتفاعلون مع عدد أكبر من الناس، وقد تختلف قوة العلاقة بين أيّ فردين أو مجموعتين من الأفراد. إنّ هذه العلاقات في حالة تغيّر مستمر، إذ قد تطرأ عمليات تفاعل بين أفراد جدد وتتطوّر العلاقات القائمة؛ ومن ثمّ تتغيّر المؤسسة بمرور الوقت.<sup>(2)</sup>



الشكل 83: التنظيم غير الرسمي

بالرجوع إلى مثال جاستن، فإنّ التنظيم غير الرسمي سوف يتشكّل عندما يبدأ الناس في التعامل والتفاعل مع بعضهم لإنجاز أعمالهم، إذ سيبدأ الأفراد حينها في التواصل مع بعضهم لفهم أدوارهم وعلاقاتهم الجديدة. عادةً ما يشكّل التنظيم غير الرسمي انعكاساً مباشراً للتنظيم الرسمي، ولكنّه غالباً ما يكون مختلفاً عنه. في الواقع، يدرك الناس سريعاً من هم الأفراد الأكثر تأثيراً داخل المؤسسة، ومن ثمّ يبدؤون في الاعتماد عليهم في

إنجاز مهام المؤسسة. تجدر الإشارة إلى أنّ التنظيم غير الرسمي قد يساهم في نجاح المؤسسة ككل أو قد يعرقل ذلك النجاح ويؤدي إلى تراجعها.

يمكننا أن نقول باختصار أنّ التنظيم الرسمي يبيّن كيف ينبغي أن يسير عمل المؤسسة، في حين أنّ التنظيم غير الرسمي يبيّن كيف يسير عمل المؤسسة على أرض الواقع. تتحدّد معالم التنظيم الرسمي عندما يعمل جاستن على توظيف الأفراد وتوزيع الأدوار المختلفة عليهم، كما أنّ بإمكان جاستن التأثير على مخطّط التنظيم غير الرسمي في المؤسسة من خلال إعطاء أفرادها فرصاً لبناء العلاقات فيما بينهم أثناء عملهم وتفاعلهم معاً. إنّ كلّاً من التنظيمين الرسمي وغير الرسمي يسهمان في تحديد أنماط السلطة والإدارة والقيادة التي قد تنشأ داخل المؤسسة.

سنُكمل فيما يلي حديثنا عن المواضيع المتصلة بتصميم التنظيمي والهيكل التنظيمية، إذ سنتطرق إلى المزيد من المعلومات التي تساعد على فهم التنظيم الرسمي فهماً أعمق وأدق.

## 10.2.1 أنواع الهياكل التنظيمية الرسمية

ينبغي على جاستن تحديد النظام الإداري الذي سيجري بناءً عليه تفويض المهام وتشكيل آليات الإشراف والرقابة وتقديم التقييمات وإعداد التقارير المتعلقة بالأداء، وسيفعل ذلك عن طريق تصميم هيكل تنظيمي رسمي تُحدّد من خلاله الواجبات والمسؤوليات المرتبطة بالوظائف التي سيجري العمل على تأديتها داخل أروقة المؤسسة. سنتناول أدناه العوامل التي ينبغي على المديرين أخذها في الحسبان عند تصميم الهياكل التنظيمية.

### أ. البيروقراطية

**النموذج البيروقراطي** من النماذج الأكثر شيوعاً والتي تقوم عليها الهياكل التنظيمية، وقد وضعه ماكس فيبر الذي يُعدُّ أحد علماء الاجتماع البارزين في القرن التاسع عشر. لقد افترض فيبر أنّ المؤسسات ستكون أكثر كفاءة عندما تُقسّم مهام العمل وتُتاح للأفراد فرصة التخصص في مجال معين، وعندما تكون هنالك هياكل لتنظيم الأعمال المختلفة الموزّعة عليهم، وذلك ضمن تسلسل هرمي للمسؤوليات. بالإضافة إلى ذلك، اقترح فيبر خمسة عناصر للبيروقراطية تساعد المؤسسات على تحديد هيكل تنظيمي يناسب احتياجاتها وظروفها. هذه العناصر الخمسة هي: التخصص، والسيطرة والمراقبة، ونطاق الإشراف، والمركزية، والرسمية.<sup>(3)</sup>

### ب. التخصص

يُشير **التخصص** إلى مستوى تنظيم الأفراد في وحدات عمل فرعية بناءً على مجالات خبرتهم، مثل: إدارة الموارد البشرية، أو التمويل، أو التسويق، أو التصنيع. قد يتشعب من تلك الوحدات تخصصات أخرى أيضاً، فمثلاً؛ قد يكون الأفراد الذين يعملون داخل وحدة التصنيع على دراية تامة بجميع جوانب عملية التصنيع، أو قد يوزعون على وحدات متخصصة تركّز كل واحدة منها على جانب معين من جوانب عملية التصنيع، مثل: وحدة المشتريات، ووحدة تجهيز المواد، ووحدة التجميع، ووحدة مراقبة الجودة، وما إلى ذلك.

## ج. السيطرة والمراقبة

يرتبط هذا العنصر بالإدارة والرقابة في المؤسسة. يُقصد بالسيطرة والمراقبة طريقة تفاعل الأفراد أو اتصالهم ببعضهم للتنسيق بين جهودهم والتأكد من أنها تصبُّ في مصلحة إنجاز أعمال المؤسسة.

## د. نطاق الإشراف

يشير نطاق الإشراف إلى مقدار العمل الذي يكون الفرد في المؤسسة مسؤولاً عنه. على سبيل المثال، عادةً ما يكون القادة الذين يعملون في أعلى الهرم الإداري مسؤولين عن جميع أعمال مرؤوسيه، في حين يقع على عاتق القادة الذين يعملون في المستويات الإدارية الوسطى مسؤوليات أقل، أمّا الموظفون الذين يعملون في قاعدة الهرم الإداري فإنهم عادةً ما يؤدُّون مهام محدّدة جدًّا. يمكننا القول بأنَّ كل مدير أو موظف في الهيكل التنظيمي للمؤسسة يعمل ضمن نطاق إشراف مدير آخر أعلى منه في المستوى.

## هـ. المركزية

ترتبط المركزية بكيفية إدارة تدفق الموارد والمعلومات داخل المؤسسة. تتركز الموارد في المؤسسات ذات المركزية الشديدة في موقع واحد أو في عدد قليل جدًّا من المواقع، أو يكون عدد الأفراد المُصرَّح لهم فيها باتخاذ القرارات المتعلقة بكيفية استغلال الموارد قليلًا. في المقابل، تُوزَّع الموارد في المؤسسات اللامركزية على نطاق واسع عبر المؤسسة، بالإضافة إلى أنَّ صلاحية اتخاذ القرارات المتعلقة بكيفية استغلال الموارد فيها لا تقتصر على فئة محدودة.

## و. الرسمية

تُشير الرسمية إلى درجة تحديد الأدوار التي تُؤدَّى داخل المؤسسة. إنَّ النظام الذي يتمتَّع بدرجة عالية من الرسمية (مثل النظام العسكري) لديه تعليمات وقواعد محدّدة بدقة وهيكل تنظيمي جامد وصارم، إذ تكون جميع الوظائف والمسؤوليات وهيكل المُساءلة فيه مفهومة وواضحة للغاية. في المقابل، فإنَّ النظام الذي يتمتَّع بدرجة منخفضة من الرسمية (مثل المؤسسات غير الربحية الصغيرة) لديه هيكل تنظيمي أكثر مرونة ويعتمد كثيرًا على العلاقات التي تنشأ بداخله.

## 10.2.2 الهياكل التنظيمية الميكانيكية والعضوية

يستطيع المدبرون -أمثال جاستن- تشكيل العديد من الهياكل التنظيمية المختلفة بواسطة استغلال عناصر البيروقراطية الموضّحة أعلاه والاستفادة من مزايا كل من التنظيم الرسمي وغير الرسمي. عمومًا، يُؤدِّي التحكُّم بهذه العناصر إلى تشكيل هيكل تنظيمي ناتج عن المزج بين خصائص النوعين الأساسيين من الهياكل التنظيمية، كما هو موضَّح في الجدول التالي.

الجدول 32: عناصر الهيكل التنظيمي وعلاقتها بالنوعين الميكانيكي والعضوي

الهيكل التنظيمية العضوية		الهيكل التنظيمية الميكانيكية	
منخفض	مرتفع	الرسمية	مرتفع (تخصصات ضيقة)
منخفض (تخصصات واسعة)	مرتفع (تخصصات ضيقة)	مستوى التخصص	مركزية
لا مركزية	مركزية	المركزية	وظيفي (مقسّم بناء على الوظائف)
قطاعي	الهيكل الإداري	الهيكل الإداري	مقسّم بناء على القطاعات والوحدات)

النوع الأول هو **الهيكل التنظيمية الميكانيكية** التي تُعدُّ هياكل هرمية مصمّمة لفرض درجة عالية من الرسمية والسيطرة، وغالبًا ما تكون هذه **الهيكل عمودية** أو "طويلة"، ويرجع ذلك إلى احتوائها على العديد من المستويات الإدارية. تُحدّد الأدوار والإجراءات في الهيكل التنظيمية الميكانيكية من خلال أنظمة روتينية صارمة وقواعد عمل ثابتة.

في المقابل، تعتمد **الهيكل التنظيمية العضوية** على قدرة الأفراد على التنظيم وتحديد الإجراءات المناسبة بأنفسهم واتخاذ القرارات دون أن يتلقوا الكثير من التوجيه وتستند إلى قدرتهم على التكيف بسرعة مع الظروف المتغيرة، وغالبًا ما تكون هذه **الهيكل أفقية**، إذ تتيح الهيكل العضوية لأفراد المؤسسة المشاركة في اتخاذ القرارات. يُطلق على الهيكل التنظيمية العضوية أيضًا اسم **التنظيمات المسطحة** لأنها غالبًا ما تحتوي على عدد قليل من المستويات الإدارية.

يمكن استغلال عناصر البيروقراطية الموضحة سابقًا والتحكّم فيها بطرق مختلفة لتشكيل هيكل تنظيمية تحمل مزايا كلٍّ من الهيكل التنظيمية الميكانيكية والعضوية، ويعتمد ذلك على ظروف المؤسسة والأهداف التي يُحدّدها المديرون.

على سبيل المثال، يعتمد مستوى التخصّص المطلوب في أي مؤسسة على حجمها ومدى تعقّد الأنشطة التي تسعى إلى إنجازها. قد تشجّع المؤسسة ذات الهيكل التنظيمي العضوي موظفيها على امتلاك معرفة متخصصة وعامة على حد سواء، لكي يكونوا أكثر إدراكًا وانتباهًا لفرص الابتكار الممكنة في المؤسسة. في المقابل، قد تحثُّ المؤسسة ذات الهيكل التنظيمي الميكانيكي على وجود مستوى عالٍ من التخصّص لكي تكون الإجراءات والأنشطة الأساسية المنقّذة في مختلف وحدات المؤسسة أكثر دقةً وانسجامًا. إنّ الأهداف العامة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها هي التي تحدّد إلى أي مدى تحتاج المؤسسة إلى التخصّص. فمثلًا؛ تزداد حاجة المؤسسات التي تتطلّب الابتكار في أعمالها إلى استخدام الهيكل التنظيمية العضوية، في حين تزداد حاجة المؤسسات التي تتطلّب الدقة والكفاءة في أعمالها إلى استخدام الهيكل التنظيمية الميكانيكية.

وعلى نحو مماثل، يختلف مستوى السيطرة والمراقبة المطلوب في المؤسسات باختلاف ظروف كلٍّ منها. عادة ما تكون المؤسسات التي تمتلك نظام سيطرة ومراقبة قوي بحاجة إلى هيكل تنظيمية عمودية وطويلة. في

المقابل، تكون المؤسسات الموجودة في بيئات عمل غير مستقرة أو ظروف غامضة بحاجة إلى إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات، لذلك غالبًا ما تميل هذه المؤسسات إلى استخدام الهياكل التنظيمية الأفقية والمسطحة.

يُحدّد نطاق الإشراف الذي يقع ضمن صلاحيات المدير ما إذا كانت المؤسسة ستتجه إلى استخدام الهيكل التنظيمي الميكانيكي أم العضوي. إنّ حجم المسؤوليات التي يستطيع أي مدير أن يتولّاها محدودة؛ إذ إنّ الواقع يثبت أنّ مقدار العمل الذي بإمكان أي شخص إنجازه محدود. عادةً ما يتمتّع المدير الذي يعمل في مؤسسة ذات هيكل تنظيمي عضوي بنطاق إشراف واسع، ويدفعه ذلك إلى الاعتماد أكثر على الموظفين في اتخاذ القرارات. في المقابل، يكون نطاق إشراف المدير الذي يعمل في مؤسسة ذات هيكل تنظيمي ميكانيكي ضيقًا ممّا يجعله قادرًا على إعطاء المزيد من التوجيهات. نستنتج ممّا سبق أنّ زيادة نطاق إشراف المدير يجعل الهيكل التنظيمي مسطّحًا بدرجة أكبر، في حين أنّ تضيق نطاق الإشراف يؤدّي إلى زيادة المستويات في الهرم الإداري.

تتأثر درجة المركزية داخل المؤسسات بالافتراضات المتعلقة بكيفية تحسين كفاءة العمل فيها. على سبيل المثال، تفترض المؤسسة ذات الهيكل التنظيمي الميكانيكي أنّ نظام العمل سيكون أكثر كفاءة إذا كانت عمليات إدارة الموارد واتخاذ القرارات تحدث بطريقة مركزية. في المقابل، تفترض المؤسسة ذات الهيكل التنظيمي العضوي أنّ كفاءة العمل ستزداد عندما توزّع تلك الموارد وتُنظّم من قبل مستخدمي الموارد. قد يكون كلا الافتراضين السابقين صحيحًا ولكن يعتمد ذلك على ظروف المؤسسة.

يمكن للمديرين أيضًا أن يُحدّدوا المسؤوليات والأدوار الرسمية التي سيؤدّيها أفراد المؤسسة بدقة أو أن يتركوا لهم مجالًا لاختيار ما يلائمهم. إنّ المديرين الذين يُفضلون الهيكل التنظيمي العضوي (غير الرسمي) سوف يرفضون فكرة تحديد الأدوار والمسؤوليات ورسم معالمها بدقة، وسوف يشجّعون الموظفين ويتيحون لهم تنظيم أعمالهم وتحديد الأدوار التي يرغبون في تأديتها بأنفسهم. في المقابل، سوف يستخدم المديرون الذين يُفضلون الهيكل التنظيمي الميكانيكي بعض الأساليب من أجل تحديد ما هو متوقّع أدائه من قبل الموظفين وفرض ضوابط معينة عليهم، ومن هذه الأساليب: وضع إجراءات التشغيل القياسية (SOPs) أو كتابة مجموعة من السياسات التي تحدّد سير العمل.

يعمل الهيكل التنظيمي بطريقة جيّدة عندما تجد المؤسسة نقطة التوازن المناسبة لجميع عناصر البيروقراطية، ويحدث ذلك في الحالات التالية:

1. عندما يتخصّص الموظفون في أداء وظائف محدّدة ويصبحون خبراء فيها وفي الوقت نفسه يدركون أهداف العمل الكبرى للمؤسسة.
2. عندما يتلقّى الموظفون توجيهات كافية من المديرين حتى يتمكنوا من التماشي مع الأهداف العامة للمؤسسة.

3. عندما يستغل المديرون نطاق الإشراف الذي يتمتّعون به الاستغلال الأمثل عن طريق تقديم التوجيهات المناسبة للموظفين مع الثقة بهم والاعتماد عليهم في تأدية الأدوار المسندة إليهم.
4. عندما تُدار الموارد المتاحة وتُتخذ القرارات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة.
5. عندما يكون هناك توازن مناسب بين مقدار الامتثال للسياسات والقواعد الرسمية ومقدار الحث على الابتكار وتشجيع الإبداع في المؤسسة.

### 10.2.3 الهياكل الوظيفية

غالبًا ما تحدّد المؤسسات هياكلها التنظيمية وفقًا لحاجاتها الوظيفية؛ أي وفقًا للخصائص التي تلزمها والتي تجعلها قادرة على النجاح في ظل إمكانياتها المتاحة والظروف الكامنة في بيئات عملها المحيطة. إنّ الهياكل الوظيفية مصمّمة خصيصًا لتلبية الحاجات الوظيفية للمؤسسات، ويُعدُّ كلُّ من هيكل المنتج والهيكل الجغرافي من الأشكال الشائعة لهذا النوع من الهياكل التنظيمية وهما موضّحان فيما يلي.

يُستخدم **هيكل المنتج** (product structure) عندما ترغب المؤسسة في تنظيم الموظفين في مجموعات بناءً على خطوط الإنتاج، وتكون كل مجموعة من الموظفين في هذه الحالة مسؤولة عن خط إنتاج أو منتج واحد. على سبيل المثال، يمكن تنظيم الموظفين في شركات السيارات بناءً على طراز السيارة التي يساهمون في إنتاجها أو في تقديم الخدمات المتعلقة بها، ويمكن تنظيم الموظفين في الشركات الاستشارية بناءً على نوع الاستشارات التي يُقدّمونها. ينخرط الموظفون في هيكل المنتج في الأعمال المرتبطة بخط الإنتاج المسؤولين عنه، وتنصبُّ جهودهم عليها.

يُستخدم **الهيكل الجغرافي** (geographic structure) عندما ترغب المؤسسات في تقديم مجموعة من المنتجات في مناطق أو أقاليم جغرافية معينة، وتُقسّم في هذه الحالة وحدات أعمال المؤسسات بناءً على تلك المناطق أو الأقاليم، ويُشرف المديرون المسؤولون عن كل وحدة من وحدات العمل على جميع الأعمال الخاصة بتلك المنطقة الجغرافية.

سوف يُشرف كل مدير -في أيّ من الهيكلين الوظيفيين السابقين- على جميع الأنشطة المرتبطة بالقسم الوظيفي المسؤول عنه، مثل: التسويق، والتصنيع، والتوصيل، وأنظمة دعم الزبائن، وغيرها. يمكننا تشبيه كل قسم في الهيكل الوظيفي بنسخة مصغّرة من المؤسسة ككل، إذ يحتوي كل قسم على نسخة مصغّرة من الأنظمة واللوائح التي تُوجد داخل المؤسسة.

تجدر الإشارة إلى أنّ من عيوب الهياكل الوظيفية أنّ الموظفين يركّزون في أداء الأعمال التي تقع ضمن نطاق وحدتهم الوظيفية وينحصر تركيزهم ضمنها لدرجة أنّهم قد يفشلون في فهم الأنشطة الأخرى في المؤسسة أو التفاعل معها. قد يُؤدّي استخدام الهياكل الوظيفية إلى فصل الموظفين عن بعضهم وبناء حواجز وهمية فيما بينهم، إذ قد تنشأ هذه المشكلة عندما لا تتمكّن الأقسام ووحدات العمل المختلفة في المؤسسة من التواصل بطريقة فعّالة مع بعضها بعضًا.

تستخدم بعض المؤسسات ما يُعرف **بالهيكل المصفوفي** (matrix structure) من أجل تقليل احتمالية حدوث تلك المشكلة. تتألف المؤسسة التي تستخدم الهيكل المصفوفي من جهتين مسؤولتين عن الموظفين، إذ قد يتوجَّب على الموظف المتخصِّص في العمل في خط منتج معين تقديم التقارير للمدير المسؤول عن إدارة العمليات المرتبطة بذلك المنتج وعن الالتزام بتطبيق الاستراتيجية العامة للمؤسسة وللمدير المنطقة الجغرافية التي يعمل فيها أيضًا، ويخضع هذا الموظف للتوجيهات والمساءلة من كلا المديرين. من الجدير بالذكر أنَّ الموظفين الذي يخضعون لأكثر من جهة يواجهون تحديًا عندما تكون التوجيهات التي يتلقونها من مديريهم متعارضة وغير متوافقة. لكن على الرغم من ذلك، فإنَّ من فوائد استخدام الهيكل المصفوفي أنَّه يجعل الموظفين يدركون الوظائف المختلفة التي تحتاجها المؤسسة في نفس الوقت.

### اختبار مدى الفهم

1. ما المقصود بالهيكل التنظيمي؟
2. ما هي الأنواع المختلفة للهيكل التنظيمية؟
3. ما المقصود بالتصميم التنظيمي؟
4. ما هي الأمور التي ينبغي أخذها في الحسبان عند اتخاذ القرارات بشأن تصميم الهيكل التنظيمية؟

## 10.3 التغيير التنظيمي

### ما هي الأبعاد الأساسية للتغيير؟

كان محور حديثنا في هذا الفصل منصبًا على توضيح أنواع الهياكل التنظيمية التي قد تستخدمها المؤسسات وعرض الخيارات المتاحة أمام المديرين عندما يرغبون في تصميم مثل هذه الهياكل التنظيمية. لكن الواقع يشير إلى أنَّ المؤسسات تتطوَّر وتطرأ عليها تغييرات مستمرة، وإنَّ من إحدى العبارات التي يتكرر ذكرها على مسامعنا هي "الشيء الوحيد الثابت في الحياة هو التغيير المستمر"، ولذلك فلا توجد طريقة مثلى مناسبة لتنظيم المؤسسة في جميع الظروف، وينبغي على المديرين الفعَّالين الإلمام بالعوامل المختلفة التي تحثُّ على ضرورة التغيير. هناك عدة مزايا وعيوب لكل نوع من أنواع الهياكل التنظيمية المختلفة التي ناقشناها سابقًا. ينبغي على المديرين إحداث التعديلات والتغييرات التي تلائم مؤسساتهم لكي تتمكَّن من تحقيق أهدافها بكفاءة، وينبغي عليهم أيضًا معرفة كيفية التخطيط للتغيير وكيفية تنفيذه بطريقة تُساعد مؤسساتهم على النجاح والاستمرار فيه.

سنبيِّن في بداية هذا القسم أنواع التغييرات التي قد تحدث في المؤسسات، ثمَّ سنتطرق إلى نموذج دورة حياة المؤسسة الذي يوضِّح كيف تتطوَّر الاحتياجات الهيكلية للمؤسسة بمرور الوقت.<sup>(4)</sup>

### 10.3.1 أنواع التغيير التنظيمي

هناك عدة أنواع مختلفة للتغييرات التي تحدث في المؤسسات. النوع الأول هو **التغيير الهيكلي** (structural change) وهو ذو صلة بما تحدّثنا عنه إلى الآن في هذا الفصل. يرتبط التغيير الهيكلي بالتغييرات التي تطرأ على العلاقات الرسمية داخل المؤسسة ككل، ومن الأمثلة علي هذه التغييرات: إعادة هيكلة الأقسام ووحدات العمل، أو إضافة مناصب وظيفية جديدة، أو التعديل على الأدوار والمهام الوظيفية. إنّ هذه التغييرات ينبغي أن تتوافق مع الأهداف الكبيرة للمؤسسة، مثل: تبني المركزية أو اللامركزية في اتخاذ القرارات وتنفيذ العمليات، أو تمكين الموظفين وإعطائهم المزيد من الصلاحيات، أو تعيين موظفين أكثر كفاءة لتحسين أداء المؤسسة.

أحد أنواع التغيير الشائعة الأخرى هو **التغيير التكنولوجي** (technological change)؛ إذ غالبًا ما يُفرض تطبيق التقنيات الحديثة في المؤسسات عندما تطرأ تغيّرات على بيئة العمل الخارجية وما فيها من عوامل تكنولوجية وغيرها. على سبيل المثال، قد يؤدي ظهور تحديث جديد لحزمة برمجية شائعة إلى حاجة الموظفين إلى تعلّم طرق جديدة في العمل، أو قد يستلزم ظهور آلات وأجهزة حديثة تعلّم الموظفين إجراءات جديدة أو إعادة صياغة الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم بعضًا. بالإضافة إلى ذلك، تُعدّ الحوسبة السحابية من التقنيات الحديثة التي ظهرت خلال العقد الماضي والتي أتاحت أشكالًا جديدة للتعاون بين الأفراد. في الواقع غالبًا ما ينتج عن التغيير التكنولوجي تغييرًا هيكليًا، وذلك لأنّه يُحدث تغييرات متنوعة على طرق الاتصال داخل المؤسسة.

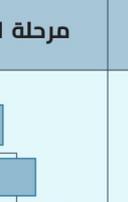
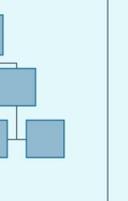
النوع الثالث من أنواع التغيير التنظيمي هو **التغيير الثقافي** (culture change)، ويُقصد بثقافة المؤسسة أنماط التفكير والتصرّف السائدة داخل المؤسسة. تستمدّ الثقافة جذورها من ما يحمله الناس من معتقدات وافتراسات عن أنفسهم وعن المؤسسة، إذ ينتج عن هذه المعتقدات والافتراضات العقلية التي تُشكّل الثقافة العامة داخل المؤسسة. إنّ التغيير الثقافي من أصعب أنواع التغيير التي يمكن إحداثها في المؤسسات، فهو غالبًا ما يتطلّب إعادة تشكيل وتصور هوية المؤسسة وجوهرها. بالإضافة إلى ذلك، يتطلّب النجاح في عملية التغيير الثقافي بذل جهود كبيرة ويستغرق تحقيقه سنوات عديدة.<sup>(5)</sup>

### 10.3.2 دورة حياة المؤسسة

تكون معظم المؤسسات صغيرة جدًا وذات هياكل تنظيمية شديدة المرونة عند بداية تأسيسها، وقد يساهم جميع الموظفين في العديد من جوانب عمل المؤسسة حديثة النشأة، ولكن مع نموها تزداد الأعباء والأعمال وتصبح هناك حاجة إلى المزيد من الموظفين. يميل الموظفون إلى أن يصبحوا أكثر تخصصًا في أعمالهم عندما يزيد عددهم داخل المؤسسة. تزداد درجة التخصص في مجالات العمل مع مرور الوقت من خلال ما يُعرف بالتمايز، ويُقصد **بالتمايز** (differentiation) عملية تنظيم الموظفين في مجموعات بحيث تُركّز كل مجموعة على أداء وظائف محدّدة في المؤسسة. غالبًا ما ينبغي تنظيم المهام المختلفة وتقسيمها بطريقة تجعلها مكتملة

لبعضها بعضًا، وهذا يعني أنّ على كل موظف أن يساهم في إنجاز أحد الأنشطة الأساسية التي تدعم أعمال ومنجزات الموظفين الآخرين والتي تترابط جميعها معًا لتحقيق أهداف المؤسسة.

ينبغي أن يتطوّر شكل المؤسسة وهيكلها واتجاهها مع مرور الوقت نحو النمو أو التراجع، ويحدث ذلك من خلال أربع مراحل يمكن التنبؤ بها (وهي موضّحة في الشكل التالي). المرحلة الأولى هي مرحلة التأسيس أو الإنشاء، وعادة ما تكون المؤسسة في هذه المرحلة صغيرة جدًا ومرنة ويتمحور تركيزها على المنتجات والأسواق الجديدة. عادةً ما يتوزّع تركيز مؤسّسي الشركات الجديدة على مجموعة متنوعة من المسؤوليات، وغالبًا ما يتواصلون بشكل متكرر وغير رسمي مع جميع الموظفين في هذه المرحلة، كما تكون العلاقات بين الموظفين غير رسمية إلى حدّ كبير، وتكون مهام العمل شديدة المرونة. بالإضافة إلى ذلك، فإنّ الهياكل التنظيمية العضوية المرنة عادة ما تُستخدم في هذه المرحلة.

مرحلة التأسيس	مرحلة البقاء والنجاح المبكر	مرحلة النجاح المستمر	مرحلة التدهور أو التدهور	الهيكل التنظيمي
				
لا يوجد / محدود	محدود	أساسي / متنامي / ناضج	واسع	مستوى التنظيمات الرسمية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• حشد الموارد</li> <li>• الكثير من الأفكار</li> <li>• أنشطة تأسيسية</li> <li>• القليل من التخطيط والتنسيق</li> <li>• تحديد مجال المؤسسة</li> <li>• السلطة متمركزة في يد المؤسسين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التواصل الغير رسمي و الهياكل التنظيمية غير الرسمية</li> <li>• الحس الجماعي</li> <li>• ساعات العمل الطويلة</li> <li>• السعي لتحقيق رسالة المؤسسة</li> <li>• استمرار الابتكار</li> <li>• الالتزام العالي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• وضع قواعد رسمية</li> <li>• هياكل تنظيمية ثابتة</li> <li>• التركيز على الكفاءة والاستمرارية</li> <li>• العقلية التقليدية</li> <li>• الإجراءات المؤسسية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• توسيع الهيكل التنظيمي (أو تقليصه)</li> <li>• اللامركزية (أو المركزية)</li> <li>• توسيع النطاق (أو تقليصه)</li> <li>• التكيف (أو الجمود)</li> <li>• التجدد (أو التدهور)</li> </ul>	الأفكار الأساسية

الشكل 84: دورة حياة المؤسسة

المرحلة الثانية هي مرحلة البقاء والنجاح المبكر (تُسمّى مرحلة النمو في بعض المراجع الأخرى)، وتحدث عندما تبدأ المؤسسة في التوسّع والسعي للاستمرار في النجاح. تتبنّى المؤسسة في هذه المرحلة هياكل تميل إلى الرسمية بدرجة أكبر وتحدّد مهام عمل أكثر تخصّصًا. بالإضافة إلى ذلك، تعمل المؤسسة على استخدام الحوافز ومعايير العمل المختلفة، وتأخذ عملية التواصل فيها منحىً أكثر رسمية، ويتزامن ذلك مع تمدّد الهرم الإداري ليصبح مشتتملاً على مستويين إداريين، هما الإدارة العليا والإدارة الدنيا (أو المباشرة)، ويصبح من المستحيل أن يقيم كل موظف علاقات شخصية مع جميع الموظفين الآخرين الذين يعملون في المؤسسة. من المناسب في هذه المرحلة أن تُستخدم الهياكل الميكانيكية التي تعزّز من الرسمية بين أجزاء المؤسسة المختلفة وتوحّد إجراءات العمل من أجل تحسين التنسيق والتعاون داخل المؤسسة.

المرحلة الثالثة هي مرحلة النجاح المستمر أو النضج، وتتوسع المؤسسة في هذه المرحلة ويزداد تمدد هرمها الإداري وعدد المستويات الوظيفية فيها، كما تزداد مسؤوليات المديرين الذين يعملون في مستوى الإدارة الدنيا، وقد يُعيّن عدد من المديرين للاضطلاع بمسؤوليات محدّدة عالية الأهمية. بالإضافة إلى ذلك، يبدأ كبار المسؤولين التنفيذيين بالاعتماد اعتمادًا كليًا على قادة المستويات الإدارية الأدنى في التعامل مع القضايا الإدارية لكي يتمكنوا من التركيز على القرارات الاستراتيجية التي تؤثر على سير عمل المؤسسة ككل. يصبح الهيكل الميكانيكي للمؤسسة في هذه المرحلة أكثر ثباتًا، وقد يُستخدم الهيكل الوظيفي أيضًا، لكن غالبًا ما تُشكّل مسألة تحقيق التوازن في الهيكل التنظيمي معضلة؛ إذ تحتاج معظم المؤسسات في مرحلة النضج إلى عناصر البيروقراطية الميكانيكية مع الحفاظ في الوقت نفسه على وجود بيئة عمل تتيح الابتكار والمرونة اللتين تُعدّان ميزتان من مزايا الهياكل العضوية.

المرحلة الرابعة هي مرحلة التجدد أو التراجع، وتحدث عندما تتوسع المؤسسة إلى أن تصبح عملياتها ممتدة إلى حدّ كبير وتكون هناك حاجة إلى الاتجاه نحو الاستقلالية في تنفيذ تلك العمليات، فيغدو من الضروري استخدام الهياكل الوظيفية وتبدأ الوحدات الفرعية في العمل على هيئة شركات مستقلة. غالبًا ما يستعصي على الشركة في هذه المرحلة تحقيق التوازن بين مزايا كلٍّ من الهياكل التنظيمية الميكانيكية والعضوية، لذلك يتوجّب إعادة هيكلة وتنظيم المؤسسة بطريقة تساعد على زيادة التنسيق بين المجموعات ووحدات العمل الفرعية المختلفة، وقد يتوجّب على المديرين التعامل مع المسائل الجوهرية المتعلقة بتحديد التوجّه العام للمؤسسة والإجراءات الإدارية المناسبة.

خلاصة القول فيما يتعلّق بدورة حياة المؤسسة هي أنّ احتياجات المؤسسة سوف تتطوّر وتتغيّر مع مرور الوقت، وأنّ كل مرحلة من مراحل تطوّر المؤسسة تتطلب استخدام هياكل تنظيمية معينة قد تختلف مع تلك التي تُستخدم في مرحلة أخرى، كما أنّ احتياجات الموظفين سوف تتغيّر أيضًا. إنّ فهم دورة حياة المؤسسة يُشكّل إطارًا شاملًا وواضحًا للتفكير في التغييرات التي قد يلزم تنفيذها في المراحل المختلفة لتطوّر المؤسسة.

### 10.3.3 أبعاد التغيير

هناك ثلاثة أبعاد تساهم في تقييم مدى الحاجة إلى إحداث تغيير في المؤسسة، وهذه الأبعاد هي: نطاق التغيير، ومستوى التغيير، والقصد من التغيير.

البعد الأول هو **نطاق التغيير**، ويُقصد به درجة ما سيُحدثه التغيير المطلوب من حالة عدم استقرار في الأنماط السائدة والروتين الحالي. يُصنّف التغيير بناءً على نطاق التغيير إلى نوعين هما: التغيير التدريجي، والتغيير التحويلي (أو الجذري). سنوضح كلاً من هذين النوعين فيما يلي وسنبين علاقتهما بالتغيير الاستراتيجي.

يشير **التغيير التدريجي** (incremental change) إلى إجراء تعديلات صغيرة على الممارسات أو الإجراءات الحالية في المؤسسة بحيث لا تتعارض هذه التعديلات مع جوانب العمل الحالية؛ بل تُعزّزها أو تحسّن منها. من أساليب التغيير التدريجي الشائعة هي "LEAN" و"Six Sigma" والتي تُستخدم لإحداث تغييرات

صغيرة نسبيًا يمكن أن تؤدي إلى تحسين كفاءة عمليات المؤسسة. في الواقع، تستطيع المؤسسة تحسين كفاءة خط إنتاجها من خلال تحديد مواطن الخلل الصغيرة في عملية الإنتاج، ثم إصلاحها بطريقة منهجية. عادةً لا يدفع التغيير التدريجي الأشخاص إلى اتخاذ مواقف دفاعية ولا يُخرجهم من منطقة الراحة الخاصة بهم.<sup>(6)</sup>

في المقابل، يشير **التغيير التحويلي** (transformational change) إلى التحوُّلات الكبيرة التي تحدث في نظام المؤسسة والتي قد تسبب اضطرابًا كبيرًا في بعض إجراءات عملها الأساسية أو عملياتها أو هيكلها التنظيمية. تجدر الإشارة إلى أن التغيير التحويلي قد يكون محفِّزًا لبعض الموظفين، ولكنه أيضًا قد يكون مزعجًا ومرهقًا جدًا بالنسبة لآخرين. من الأمثلة على التغيير التحويلي التغييرات التي تطرأ على الأنظمة الكبيرة وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية داخل المؤسسة، كما أن عملية تغيير ثقافة المؤسسة غالبًا ما تتطلب حدوث تغيير تحويلي لكي تنجح.<sup>(7)</sup>



الشكل 85: سائق تابع لخدمة Uber Eats - مصدر الصورة: حساب bfishshadow/ فليكر

مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC BY 2.0)

من الأمثلة على الهياكل التنظيمية الصغيرة الوظائف في الشركات التي تبنّت نظام الاقتصاد التشاركي، مثل السائقين في شركتي أوبر وليفت. تُبيّن الصورة السابقة سائقًا تابعًا لخدمة Uber Eats يعمل على توصيل الطعام بواسطة دراجته على طول طريق أكسفورد المزدهم للغاية في مدينة مانشستر في إنجلترا.

قد يكون **التغيير الاستراتيجي** (strategic change) تدريجيًا أو تحويليًا، وهو يساعد على انسجام واتّساق العمليات التي تُنفّذها المؤسسة مع رسالتها وأهدافها الاستراتيجية، ويُعدُّ هذا التغيير ذا أهمية بالنسبة للمؤسسة لكي تتمكن من التركيز على الأعمال التي تجعلها قادرة على المنافسة في الأسواق المحلية أو العالمية.

يُقصد **بمستوى التغيير** مدى اتساع الدائرة التي سوف يشملها التغيير داخل المؤسسة. يُصنّف التغيير بناءً على مستوى التغيير إلى ثلاثة أنواع هي: التغيير على مستوى الأفراد، والتغيير على مستوى المجموعات، والتغيير على مستوى المؤسسة.

إنَّ التغيير على **مستوى الأفراد** يركِّز على مساعدة الموظفين على تحسين بعض الجوانب المرتبطة بأدائهم أو بالمعرفة التي يحتاجونها لكي يتمكنوا من المساهمة في المؤسسة التي يعملون فيها باستمرار وبفاعلية، ومن البرامج التي تستهدف تغيير وتطوير الأفراد: برامج تنمية المهارات القيادية، وبرامج التدريب، وبرامج إدارة الأداء. في المقابل، يهتمُّ **التغيير على مستوى المجموعات** بالعلاقات بين الأشخاص وغالبًا ما يركِّز على مساعدتهم على العمل معًا بفاعلية أكبر. من العمليات الأكثر شيوعًا للتغيير على مستوى المجموعات هي تطوير أو بناء فرق العمل. أخيرًا، يُعدُّ **التغيير على مستوى المؤسسة** من التغييرات التي تؤثر على نظام المؤسسة بأكمله أو على العديد من وحدات العمل فيها، وقد تكون عمليًا التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي من أنواع التغيير الأكثر شيوعًا على مستوى المؤسسة. غالبًا ما تتطلب برامج التغيير التي تُنفَّذ في المستويات العليا إجراء تغييرات على المستويات الأدنى، إذ قد يتطلب التغيير على مستوى المؤسسة إحداث تغييرات على مستوى المجموعات وعلى مستوى الأفراد أيضًا.

القصد من **التغيير** (أو النية) هو البعد الأخير من أبعاد التغيير، ويُقصد به درجة التخطيط للتغيير المقصود أو تنفيذه بطريقة متعمَّدة. يُصنَّف التغيير بناءً على نطاق التغيير إلى نوعين هما: التغيير المخطَّط له والتغيير غير المخطَّط له.

**التغيير المخطَّط له** هو نشاط أو مجموعة من الأنشطة التي حُدِّت أو نُقِّدت بشكل مقصود ومتعمَّد من أجل تحقيق هدف أو غاية محدَّدة. غالبًا ما يشارك في التغيير المخطَّط له مجموعات كبيرة من الأشخاص، وغالبًا ما يتضمن تنفيذ العديد من الخطوات التدريجية أو الأنشطة المرحلية التي تمتد عبر الزمن. عادةً ما يحدِّد المديرون والقادة الفعَّالون أهدافًا واضحة بغرض التغيير، بالإضافة إلى الأنشطة التي ستساهم في تحقيق تلك الأهداف ومؤشرات قياس النجاح.

في المقابل، **التغيير غير المخطَّط له** هو تغيير غير مقصود وغالبًا ما يحدث نتيجة التفاعلات التي تجري في التنظيم غير الرسمي. قد يخدم التغيير غير المخطَّط له أهداف المؤسسة وقد يتعارض معها، وقد يحدث بطريقة تلقائية تمامًا أو بسبب رغبة بعض الموظفين في المؤسسة في إجراء تغيير، ولكنَّه يُعدُّ في بعض الأحيان نتيجة عرضية لعملية التغيير المخطَّط له؛ ويعود السبب في ذلك إلى أنَّه يصعب على المديرين والقادة توقُّع جميع الآثار والنتائج التي تترتَّب على إجراءات التغيير المخطَّط له، إذ قد يتفاعل الموظفون بطرق غير متوقَّعة، وقد تعمل التقنيات على نحو مغاير لما هو متوقَّع منها، وقد تحدث تغييرات في الأسواق بعكس ما هو مأمول أو مُتوقَّع، أو قد تكون ردود فعل أصحاب المصلحة الآخرين مفاجئة.

سنتطرق في القسم التالي من هذا الفصل إلى بعض نماذج التغيير التي تساعد على استغلال التفاعلات التلقائية بين الموظفين لصالح المؤسسة. يمكن أن يكون التغيير غير المخطَّط له قوة إيجابية دافعة للأمام عندما يُشجِّع الموظفون على المبادرة والمشاركة إلى اتخاذ الإجراءات التي يرونها مناسبة لتحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة.

## اختبار مدى الفهم

1. ما المقصود بالتغيير التنظيمي؟

2. ما هي الأبعاد الأساسية للتغيير؟

## 10.4 إدارة التغيير

## كيف يتعامل المدبرون مع التغيير؟

لقد ركزنا في الأقسام السابقة من هذا الفصل على العوامل التي تدفع إلى التغيير، وتناولنا أيضًا أبعاد التغيير التي ينبغي أخذها في الحسبان عند الرغبة في إحداث تغيير. سنبيّن في هذا القسم عدة أساليب مختلفة لتصميم التغيير وتنفيذه.

في الواقع، إنّ معظم القادة والمدبرين في المؤسسات مسؤولون عن إدارة التغيير إلى حدّ ما، ويشير مصطلح **إدارة التغيير** (change management) إلى عملية تصميم التغيير وتنفيذه. هناك مصطلح آخر مرتبط بإدارة التغيير وهو **التطوير التنظيمي** (organizational development) الذي يُعدُّ مجال تخصصي يركّز على كيفية تصميم التغيير وإدارته.<sup>(8)</sup>

**استشاري التطوير التنظيمي** هو الشخص الذي لديه خبرة في عمليات إدارة التغيير وقد يكون من أعضاء المؤسسة نفسها أو من خارجها؛ فالاستشاري الداخلي هو الذي يعمل موظفًا داخل المؤسسة ويركّز على كيفية إحداث تغيير من داخلها، أمّا الاستشاري الخارجي فهو من متخصصي التطوير التنظيمي من خارج المؤسسة وعيّن لكي يُقدّم خبرته لفترة قصيرة من الزمن وعادةً ما يُستعان به في حالة التغييرات الكبرى. تزداد فعالية القادة والمدبرين في إدارة التغيير إذا كانوا مدركين لممارسات إدارة التغيير الشائعة، بالإضافة إلى جهات نظر متخصصي التطوير التنظيمي والممارسات الخاصة بهم.

## 10.4.1 الافتراضات الأساسية بشأن التغيير

هناك العديد من نماذج التغيير المتاحة أمام المدبرين، ولكن قد يصعب إدراك الاختلافات بين هذه النماذج عند محاولة إجراء عملية تغيير مخطّط له. لقد وُضعت العديد من الأساليب والطرق للتطوير التنظيمي وإدارة التغيير، وقد استُخدمت خلال القرن الماضي، لكن في حقيقة الأمر قد يكون من العسير معرفة أيّ النماذج هو الأكثر ملاءمة لموقف معين؛ إذ إنّ لكل نموذج من نماذج التغيير مواطن قوة وجوانب قصور ومن المهم إدراك طبيعتها، وينبغي أن تتوافق طريقة التغيير المستخدمة في وضع معين مع متطلبات ذلك الوضع.

هناك العديد من الأسئلة التي سيُساعدنا طرحها ومناقشتها على تحديد الطريقة المناسبة للاستخدام في عملية التغيير المخطّط له، وسنوضّح بعض هذه الأسئلة فيما يلي.

يرتبط السؤال الأول بالأحوال والظروف التي تدفع إلى التغيير: هل المؤسسة تعاني من عجز أو قصور يجعلها بحاجة إلى إصلاحات كبيرة أم أنّ أدائها عالي وهناك حاجة إلى بعض التنقيح والتحسين؟

من الدوافع الشائعة للتغيير هو تصوّر أنّ المؤسسة قد تكون في حالة خلل وقصور وتنطوي على مشكلات جسيمة، ويمكننا تشبيهها في هذه الحالة بمريض في مستشفى يحتاج إلى عناية طبية شديدة. قد تتطلّب المؤسسة التي تعاني من الخلل إجراء تغيير تحويلي، بحيث يُعاد النظر في افتراضاتها ومعتقداتها الأساسية وأفكارها التنظيمية ومن ثمّ إدخال تعديلات جذرية وشاملة عليها. غالبًا ما تؤدي تلك التصوّرات إلى ما يُعرف بالتغيير القائم على **إصلاح نقاط الضعف** (deficit-based change)، إذ يفترض المدبرون والقادة أنّ الموظفين سوف يتغيّرون إذا كانوا يعلمون بأنهم سوف يواجهون عواقب وخيمة إن لم يُقدموا على ذلك التغيير.

في المقابل، قد يرى المدبرون والقادة أنّ المؤسسة تعمل بكفاءة عالية، كما لو كانت لاجئًا أولمبيًا أو فريقًا بارعًا جدًّا. قد تتطلّب المؤسسة ذات الأداء العالي إجراء تغيير تدريجي بينما تُواصل الاعتماد على مقوماتها وأسسها المتينة لصقل وتحسين إمكانياتها من أجل الاستمرار في أدائها العالي. غالبًا ما تؤدي تلك التصوّرات إلى ما يُعرف بالتغيير القائم على **تعزيز نقاط القوة** (abundance-based change)، إذ يفترض المدبرون والقادة أنّ الموظفين سوف يتغيّرون إذا شجّعوا على تحقيق المزيد من التفوّق في عملهم.

يتعلّق السؤال المهم الثاني بآليات التغيير: ما هي افتراضاتنا بشأن كيفية إحداث التغيير؟ هذا السؤال حاسم لأنّ الإجابات تحدّد الأساليب المناسبة لتصميم التغيير المخطّط له وتحدّد أيضًا التصوّرات المتعلقة بمدى فاعلية التغيير.

يعتمد أسلوب **التغيير من أعلى إلى أسفل** (top-down change) على افتراض أنّ المؤسسة ذات هيكل تنظيمي ميكانيكي، إذ سوف تتولّى مجموعة صغيرة نسبيًا من الأفراد في المؤسسة تصميم عملية التغيير وإرشاد الآخرين في مختلف أرجاء المؤسسة بشأن كيفية تطبيق تلك العملية وتوضيح كيف ستأخذ الأمور مجراها. معظم الموظفين في أسلوب التغيير من أعلى إلى أسفل لا يشاركون في عملية تصميم التغيير ومن المتوقع منهم في أغلب الأحيان اتباع الإرشادات الموجهة إليهم من قبل قادتهم ومدبريهم في المؤسسة. بعبارة أخرى، يعتمد أسلوب التغيير هذا على التنظيم الرسمي لإضفاء الصفة الشرعية على التغيير ودفع عجلته.

هناك أسلوب آخر يُقابل أسلوب التغيير من أعلى إلى أسفل ويُسمّى **أسلوب التغيير الطارئ** (emergent change) أو **التغيير من أسفل إلى أعلى** (bottom-up change)، ويعتمد هذا الأسلوب على الاعتقاد بأنّ الموظفين سوف يزداد إسهامهم في إحداث التغيير إذا شاركوا بأنفسهم في عملية تصميم التغيير. من الممارسات الشائعة التي تتماشى مع أسلوب التغيير الطارئ هي الإدارة بالمشاركة، والتي يُقصد بها إشراك الموظفين في التشاورات المتعلقة بقرارات العمل الرئيسية.

قد تكون الاختلافات بين أسلوب التغيير من أعلى إلى أسفل والتغيير من أسفل إلى أعلى كبيرة. على سبيل المثال، قد يقرّر المدبرون والقادة الذين يستخدمون أسلوب التغيير من أعلى إلى أسفل أنّ هناك حاجة إلى إعادة تشكيل الهيكل التنظيمي للمؤسسة من أجل استيعاب أفضل للتحوّل الكبير الذي طرأ على العمل، وقد

يفترضون أن بإمكانهم تبني الهيكل التنظيمي الجديد وأن الأعمال الروتينية المعتادة التي يؤديها الموظفون وأنماط سلوكهم ستتغير بعد ذلك تدريجيًا بطبيعة الحال.

قد يناقض أسلوب التغيير من أسفل إلى أعلى المنطق السابق؛ إذ قد يعمل الموظفون في البداية معًا لاستكشاف المهام التي ينبغي تنفيذها لحل مشكلة معينة متعلقة بالعمل وقد يجربون إجراء التغييرات الممكنة، وبعد ذلك قد يُعيد المديرون تشكيل الهياكل التنظيمية لكي تتناسب مع الطريقة الجديدة أو الطارئة لأداء العمل، وقد يكون تغيير الهيكل التنظيمي في عملية التغيير من أسفل إلى أعلى هو الخطوة الأخيرة، وذلك على النقيض من أسلوب التغيير من أعلى إلى أسفل.

يواجه العديد من المديرين الذين يفكرون في استخدام أسلوب التغيير من أسفل إلى أعلى تحديًا ألا وهو أنهم لا يستطيعون السيطرة مباشرة على عمليات التغيير المخطّط له؛ بل يجب عليهم أن يعتمدوا على الإجراءات التي توخّذ الموظفون معًا لتحقيق هدف معين وأن يتوقّعوا منهم اتخاذ ردود الفعل المناسبة، وهذا يتطلب أن يكون لدى المديرين ثقة كبيرة بأنّ عملية إشراك الموظفين سوف تؤدّي إلى إحداث التغييرات المرغوبة.

من الناحية العملية، غالبًا ما تُستخدم إجراءات كل من التغيير من أعلى إلى أسفل والتغيير من أسفل إلى أعلى معًا. على سبيل المثال، قد يمارس المديرون والقادة سلطاتهم وصلاحياتهم (من أعلى إلى أسفل) من أجل تحديد وإعلان التغيير اللازم إجراؤه. قد يُحدّدون بعد ذلك عمليات وإجراءات تتيح مشاركة الموظفين من مختلف أقسام المؤسسة وتمنحهم صلاحيات للمساهمة في تصميم طريقة إحداث التغيير. ينخرط الموظفون في جميع مستويات المؤسسة إلى حدّ كبير في عملية التغيير من بدايتها إلى نهايتها من أجل تحقيق هدف عام محدّد. يؤدّي هذا الأسلوب إلى تشجيع الموظفين على التنظيم الذاتي من خلال شبكة العلاقات غير الرسمية، إذ يتخذ الموظفون القرارات وينفّذونها بأقل قدر من التوجيه. يُمكننا القول عمومًا بأنّه كلّما كان التغيير المحتمل أكثر تعقيدًا، زادت الحاجة إلى إشراك الموظفين في التخطيط للتغيير وتطبيقه.

يتعلّق السؤال الأخير بالعقلية المتصلة بالتغيير: ما هي معتقداتنا الأساسية بشأن الناس والتغيير؟

هناك نوعان من العقلية المتصلة بالتغيير وهما يؤثّران على اختيار الأسلوب الذي يمكن استخدامه لإحداث التغيير. النوع الأول يُسمّى **العقلية التقليدية** (conventional mindset)، إذ يفترض المديرون والقادة أنّ معظم الناس يميلون إلى مقاومة التغيير وأنّه ينبغي عليهم الإدارة بطريقة تشجّع الناس على تقبّل التغيير، وقد ينظرون إلى أفراد المؤسسة على أنّهم مجرد أشياء -أو حتى عقبات في بعض الأحيان- ينبغي إدارتها أو السيطرة عليها من أجل إحداث التغيير المطلوب في المؤسسة. عندما يحمل المديرون والقادة العقلية التقليدية، فإنّهم يميلون إلى أن يفترضوا أنّ وجهات نظرهم هي أكثر منطقية وعقلانية من وجهات نظر الموظفين، وسيعملون جاهدين لإقناع الموظفين بصحة قراراتهم وإثبات وجهة نظرهم بالاعتماد على المنطق، وقد يميلون أيضًا إلى استخدام أساليب قد يراها الموظفون استغلالية أو تهديدية. يشير بعض المؤلفين إلى أنّ العقلية التقليدية هي النمط الافتراضي أو السائد للتغيير في معظم المؤسسات<sup>(9)</sup>.

في المقابل، النوع الثاني هو **العقلية الإيجابية أو التقديرية** (positive or appreciative mindset)، إذ يفترض المديرين والقادة أنّ الناس يميلون إلى تبني التغيير عندما يشعرون بالتقدير وبأنّ لهم قيمة جوهرية ومسؤوليات وصلاحيات. ينظر المديرين الذين يتبنون هذه العقلية إلى الموظفين الذين يعملون في المؤسسة على أنهم شركاء -وأحياناً مناصرين للتغيير- بإمكانهم القيام بأشياء عظيمة. عندما يحمل المديرين والقادة العقلية التقديرية، فإنّهم يتيحون للموظفين المشاركة من خلال الحوارات الهادفة ويحاولون القيادة واضعين غايات المؤسسة نصب أعينهم، وقد يبدؤون عملية التغيير من خلال تسليط الضوء على القيم المشتركة التي يحملها أفراد المؤسسة بهدف توفير بيئة يشعر فيها الموظفون بصلة عميقة مع بعضهم بعضاً. يستغلّ المديرين وجود بنية اجتماعية قوية داخل المؤسسة ويدفعون الموظفين للانخراط في التغيير من خلال العمليات التي تعتمد على المشاركة والتي تتيح لأولئك الموظفين تحديد أهداف وإجراءات مشتركة من أجل إحداث تغييرات كبيرة.



الشكل 86: مبنى شركة IBM في الصين - مصدر الصورة: حساب bfishshadow / فليكر

مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC BY 2.0)

في الصورة السابقة يظهر مبنى شركة IBM في الصين. IBM هي شركة مقرها الرئيسي في الولايات المتحدة ولديها العديد من الأقسام الموزعة جغرافياً. يظهر في الصورة "مبنى التنين" الذي يُعدّ مقر للشركة في جمهورية الصين.

قد ينشأ عن الأسئلة الثلاثة السابقة طرق مختلفة وعديدة لتصميم التغيير وتنفيذه. على سبيل المثال، من الممكن أن تكون إحدى عمليات التغيير قائمة على إصلاح نقاط الضعف واتجاهها من أعلى إلى أسفل ومستندة إلى العقلية التقليدية، بينما قد تكون عملية تغيير أخرى قائمة على تعزيز نقاط القوة واتجاهها من أسفل إلى أعلى ومستندة إلى العقلية الإيجابية. قد تكون عمليات التغيير الأخرى متنوعة في تصميمها وتنفيذها، وقد يكون الهدف من التغيير إصلاح نقاط الضعف ولكن يُستخدم أسلوب التغيير القائم على تعزيز نقاط القوة من أجل إحداث تغيير جذري من خلال عملية اتجاهها من أسفل إلى أعلى ومستندة إلى المشاركة والعقلية التقديرية.

تجدد الإشارة إلى أنه من النادر العثور على أسلوب معين يناسب تمامًا الظروف والأوضاع الموجودة في بيئة العمل في وقتنا الحالي.

سننظر فيما يلي إلى نماذج التغيير الشائعة التي يمكن تحليل مدى ملائمتها للاستخدام في المؤسسة عن طريق الأسئلة الثلاثة التي ذكرناها أعلاه.

## الاستدامة والإدارة المسؤولة

### لماذا يهتم اتحاد الهوكي الوطني بشأن التغيير المناخي؟ ولماذا عيّن كيم ديفيس نائبًا

#### لرئيس التنفيذي؟

يُعدُّ اتحاد الهوكي الوطني (NHL) من المنظمات الأكثر نبذًا للعنصرية؛ إذ تتنوع تركيبته الديموغرافية تنوعًا كبيرًا وينحدر معظم الموظفين الذين يعملون فيه من ولايات شمال الولايات المتحدة وكندا ودول شمال أوروبا. لقد كان اتحاد الهوكي الوطني بحاجة إلى إحداث تحوُّل جذري في النهج الذي يتبعه إزاء قضية الشمول والتنوع نتيجةً لتزايد الاهتمام بالقضايا الاجتماعية والتغيير الديموغرافي في عصرنا الحالي، لذلك قرَّر المسؤولون توظيف أفضل من يعمل في مجال إدارة التغيير، ووقع اختيارهم على واحدة من الموظفين التنفيذيين البارعين والتي لم تنغرس فيها الثقافة القديمة لرياضة الهوكي، الأمر الذي يجعلها أكثر مرونة وحيادية.

أدركت كيم ديفيس أنها مختلفة عن العديد من الرؤساء التنفيذيين والمديرين والمدربين واللاعبين في اتحاد الهوكي الوطني. لقد رحبت بالتحدي المصاحب لوظيفتها الجديدة، وقد كان هذا التحدي من العوامل التي شجعتها على قبول المنصب. إنَّها لا تُشبه غيرها ممَّن شغلوا منصب نائب الرئيس التنفيذي في اتحاد الهوكي الوطني، إذ إنَّ جميع من تولَّى إدارته منذ تأسيسه وعلى مدار أكثر من 100 عام كانوا رجالًا من فئة البيض. عندما عيّن الاتحاد كيم ديفيس -وهي امرأة سوداء- نائبًا للرئيس التنفيذي، فإنَّ الاتحاد قد أحدث نقلة فكرية كبيرة طال انتظارها في مجال التأثير الاجتماعي ومبادرات النمو والشؤون التشريعية.

عندما كان اتحاد الهوكي الوطني يحاول التأقلم مع الواقع الجديد والترحيب بالأشخاص الذين يشعرون أنهم لا ينتمون لهذه الرياضة أو الذين لم تُتَح لهم فرصة الانتماء إليها، كان الشخص المثالي الذي سوف يساعدهم على المبادرة بالتغيير هو شخص من خارج السرب؛ شخص لم يتشرب ثقافة الهوكي القديمة التي أصبحت لا تنسجم مع المعايير الاجتماعية الحالية.

إذا قارننا رياضة الهوكي بالرياضات الرئيسية الأخرى التي تُمارس في أمريكا الشمالية، فإننا نجد أنها تُتهم أحيانًا اتهامًا جائرًا بأنها لا تبالي بالتغيير أو تقاومه. يعمل اتحاد الهوكي الوطني جاهدًا لتعزيز التزامه نحو تحقيق الشمول والتنوع، وذلك من خلال تنفيذ عدد من المبادرات مثل: مبادرة إعلان المبادئ (Declaration of Principles) ومبادرة الهوكي للجميع (Hockey is For Everyone)، ولكن التغيير -في الحقيقة- ليس سهلًا بالنسبة للاعبين والمدربين والإداريين ومشجعي هذه الرياضة. تمثَّل ديفيس سعي اتحاد الهوكي الوطني لرعاية رياضة الهوكي من خلال التغيير الاجتماعي على المستوى الداخلي والخارجي. لقد كان التغيير الاجتماعي هو مجال خبرة ديفيس طوال حياتها المهنية، فقد عايشت تسعة عمليات اندماج مختلفة في البنك الأمريكي "JPMorgan Chase"، وكانت مهمتها مساعدة الموظفين على الاستعداد للتغيير.

قالت كيم ديفيس ذات مرة: "لا يشعر معظم الناس بالارتياح تجاه التغيير، وما يقصدونه غالبًا هو أنهم يرتاحون للتغيير، ولكنهم لا يرتاحون للتغيير الذي يمسه؛ الأمر كله يتعلّق بالأمر التي تحدث لنا، فكيف يمكن للقائد مساعدة الأشخاص على تجاوز ذلك؟"

وأضافت: "قد لا تتمكّن من السيطرة على ردود فعل المشجّعين "القدامى" لهذه الرياضة، وهذا في الواقع هو المجتمع المصعّر الذي يُبالغ في إيلاء الاهتمام به في رياضتنا. سيتغيّر هذا عندما يصبح لدينا مشجعون جدد، وخمّن ما الذي سيحدث؟ حتى أبناء هذا النموذج الكلاسيكي لمشجعينا -الرجال البيض لن يدعموا التمسك بالأفكار القديمة حتى لو كان آباؤهم يفعلون ذلك."

ربما لن تجد أيّ مدير تنفيذي آخر لرياضة الهوكي يتناول موضوعًا مثل هذا دون التفوّه بعبارات مغمّمة، وهذا هو سبب تعيين كيم ديفيس؛ فهي من الأشخاص الذين لم يكونوا منتمين لرياضة الهوكي، ولكن أصبحت جزءًا من عائلتها الآن، وهي تمثّل أولئك الذين كانوا منبوذين من قبل هذه الرياضة سابقًا.

أما فيما يتعلّق بالتغيّر المناخي، فلماذا حضر اتحاد الهوكي الوطني مؤتمر التغيّر المناخي في باريس؟ يجيب غاري بيتمان -رئيس ومفوض اتحاد الهوكي الوطني- عن هذا السؤال بقوله: "ترتبط رياضتنا -التي ربما تكون فريدة من نوعها مقارنة بمعظم الرياضات الاحترافية الأخرى- ارتباطًا وثيقًا بالبيئة. نحتاج إلى طقس بارد، ونحتاج إلى مياه عذبة لكي نتمكّن من اللعب؛ فرياضتنا تتأثر تأثرًا مباشرًا بالتغيّر المناخي وندرة المياه العذبة، لذلك أنشأنا وكالة "NHL Green" لزيادة هذا النوع من الوعي في جميع مؤسساتنا. على مدار السنوات الخمس الماضية، نفذنا عددًا كبيرًا من الأنشطة مثل: مبادرة استعادة الطعام التي كانت تهدف إلى التبرّع بجميع الأطعمة غير المستخدمة التي نُعدّها في ساحاتنا لبنوك الطعام المحلية، وبرنامج إصلاح الأضرار الناجمة عن تسرّب المياه، وقد توجّج كل ذلك بإصدار تقرير الاستدامة في عام 2014 الذي كان الأول من نوعه على مستوى الاتحادات الرياضية للمحترفين في الولايات المتحدة، وذلك مهم بالنسبة لنا."

في الحقيقة إنّ لاعبي اتحاد الهوكي الوطني مهتمّون بقضية التغيّر المناخي أيضًا، ومن هؤلاء اللاعب المتقاعد مؤخرًا أندرو فيرينس الذي نفّذ مبادرات خضراء، مثل مبادرة "NHL Players Association Carbon Neutral Challenge". عندما كان فيرينس يلعب ضمن فريق بوسطن بروينز -أحد أبطال كأس ستانلي- كان يرغب في أن يكون لديه وظيفة بعد التقاعد من اتحاد الهوكي الوطني، لذلك قرّر الالتحاق بكلية هارفارد للأعمال، وحصل منها على شهادة في استدامة الشركات والابتكار. لم يكن تحوّل فيرينس لهذا المجال بعد تقاعده مستغربًا، وذلك لأنّه كان يولي اهتمامًا كبيرًا للاستدامة في حياته، وقد عبّر عن هذا الأمر بقوله: "لقد كان لدي طوال حياتي شغف تجاه قضايا البيئة والاستدامة، وأردتُ قبل مغادرة اتحاد الهوكي الوطني أن أعزّز ذلك من خلال الحصول على قدر من التعليم الرسمي. عندما سجّلت للفصل الأول، أدركتُ في أعماقي أنّها لحظة مهمة في حياتي."

أشار المفوض غاري بيتمان إلى أنّ المرحلة التالية المتصلة بقضية الاستدامة هي "... إشراك المزيد من اللاعبين بشأن هذه القضية لأنّ هذا يؤدّي إلى توصيل رسالتنا للمشجّعين من خلال المنشورات التي نضعها على منصات التواصل الاجتماعي الخاصة بنا والتي يصل عدد متابعيها إلى 12 مليون متابع. ولكن عندما يشارك أندرو فيرينس، نحصل على تفاعل أكبر بكثير. ينبغي علينا تثقيف رياضيينا بشأن هذه القضية لأنّهم نشؤوا على البرك المجمدة، حتى يدركوا العلاقة بين تعلّم اللعب في الخارج والقضايا البيئية."

## أسئلة للمناقشة:

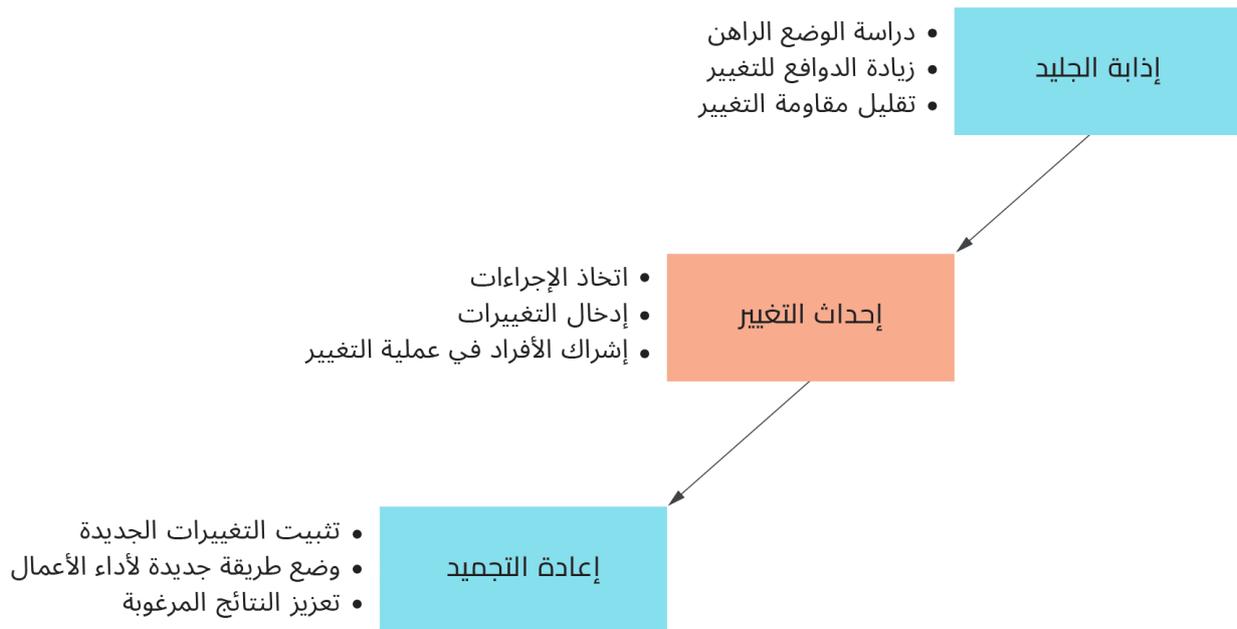
1. ما هي أنواع التغييرات التي تسعى كيم ديفيس إلى إحداثها في اتحاد الهوكي الوطني -مثل التركيبة السكانية، وثقافة الهوكي، والتغير المناخي- والتي ترتبط بالمفاهيم الواردة في هذا الفصل؟
2. كيف تُحدّد أدوار كل من كيم ديفيس وغاري بيتمان ولاعب الهوكي فيما يتعلّق بالتغيير بناءً على المفاهيم التي وُصّحتها في هذا الفصل؟

## 10.4.2 نماذج التغيير الشائعة

سوف نتناول في هذا القسم أربعة نماذج شائعة للتطوير والتغيير التنظيمي. النموذجان الأولان هما نموذج لوين ونموذج كوتر اللذان يُعدّان من النماذج الشائعة للتغيير المخطّط له ويعتمدان غالبًا على آليات التنظيم الرسمي.<sup>(10)</sup> أمّا النموذجان الآخران هما نموذج التحري التقييمي<sup>(11)</sup> الذي وضعه ديفيد كوبيريدر ونموذج الأنظمة التكيّفية المعقّدة<sup>(12)</sup> الذي وضعه إدوين أولسون وغليندا إوبانغ، ويدعم كلٌّ من هذين النموذجين التنظيم غير الرسمي والتغيير الطارئ.

## 1. نموذج لوين للتغيير

اقترح عالم النفس كورت لوين أحد أوائل نماذج التغيير وقد سُمّي هذا النموذج باسمه. يُبيّن نموذج لوين للتغيير أنّ التغيير التنظيمي يتألّف من ثلاث مراحل (انظر الشكل التالي).



الشكل 87: ملخّص نموذج لوين للتغيير

المرحلة الأولى هي مرحلة إذابة الجليد، إذ يجب إخراج المؤسسة من حالة الاستقرار من خلال عرقلة القواعد والإجراءات والممارسات الحالية، ويمكن تحقيق ذلك بواسطة عدة طرق. على سبيل المثال، يمكن إجراء تغييرات على الهياكل التنظيمية، الأمر الذي يُسبّب اضطرابًا في النظام الحالي للمؤسسة. وعلى نحوٍ مماثل،

يمكن أن يؤدي استخدام تقنية حديثة أو تبني سياسة جديدة إلى "إذابة جليد" المؤسسة. عمومًا، أيًا كانت الطريقة المستخدمة في ذلك، فإنَّ هذه المرحلة تُمهّد الطريق لإحداث التغيير المنشود.

المرحلة الثانية هي مرحلة إحداث التغييرات داخل المؤسسة ليصبح نظامها في وضعٍ جديد. عادةً ما يكون رد فعل الناس تجاه انعدام النظام والاضطرابات هو الانتقال إلى حالة جديدة من النظام. قد يتخذ المديرون أثناء عملية التغيير عددًا من الإجراءات لمساعدة أفراد المؤسسة على التكيف مع القواعد والأوضاع الجديدة، مثل أن يطلبوا من الموظفين الخضوع لبرنامج تدريبي، أو أن يعقدوا جلسات مناقشة أو اجتماعات مفتوحة للحديث معهم بشأن التغييرات واستكشاف المشكلات ومحاولة إصلاحها. إنَّ الغرض من هذه المرحلة هو مساعدة أفراد المؤسسة على التكيف مع التغييرات المرتقبة.

المرحلة الأخيرة هي مرحلة "إعادة التجميد" للمؤسسة؛ ويُقصد بذلك أن مديري المؤسسة سوف يُعزّزون القواعد أو الممارسات الجديدة التي ينبغي أن تصاحب التغيير، وقد يُجرون في هذه المرحلة بعض التعديلات على الموارد والسياسات والإجراءات الروتينية لكي تتوافق مع القواعد الجديدة.

إنَّ نموذج لوين يوضّح عملية أساسية جدًّا تُرافق معظم التغييرات التنظيمية، إذ إنَّ الكثير من الناس يفضّلون أن تكون المؤسسة مستقرّة ويمكن التنبؤ بما سيحدث فيها، ويعتادون على الروتين الموجود بداخل بيئة العمل، ولذلك ينبغي عرقلة الإجراءات والممارسات الحالية داخل المؤسسة (عبر وضع أسس عمل جديدة) بهدف جعلها غير فعّالة. عندما تصبح الإجراءات والممارسات السابقة غير فعّالة، يعمل الناس على التكيف مع الوضع الجديد تلقائيًا، ويحدّدون مجموعة من الإجراءات والأنماط السلوكية الجديدة التي تناسب الوضع المُستجد في الشركة.

على الرغم من بساطة نموذج لوين، إلّا أنّه يكون معقولًا إذا افترضنا أن المؤسسة تكون مستقرّة في معظم الأحيان ما لم تُتخذ إجراءات لتغيير حالة الاستقرار، وذلك يعني أن هذا النموذج يبدو مناسبًا للمؤسسات التي يُمكن أن يستمر فيها التغيير المنشود لفترة طويلة، ولكنَّ الواقع يشير إلى نُدرّة وجود حالة استقرار طويلة المدى في مجتمعاتنا المعاصرة.

في الحقيقة إنَّ نموذج لوين يُعبّر عن قالب أساسي للتغيير يحدث في أنظمة المؤسسات المختلفة، إذ يشير إلى أن حالة الاستقرار قد تُمهّد الطريق لحالة عدم الاستقرار عندما يطرأ تغيير معين على النظام، ومن ثمّ ينشأ الاستقرار مرة أخرى، وهكذا. يمكن استعمال هذا النموذج للتغيير سواء عند الرغبة في إصلاح نقاط ضعف المؤسسة أو في تعزيز نقاط قوتها، ويمكن تطبيقه أيضًا عند إجراء عملية التغيير من أعلى إلى أسفل أو من أسفل إلى أعلى.

## ب. نموذج كوتر للتغيير

يُعدُّ نموذج كوتر للتغيير من النماذج الأكثر استخدامًا في العديد من المؤسسات في وقتنا الحالي، وهو يتوافق عمومًا مع الهياكل التنظيمية الميكانيكية، ولذلك قد يكون مناسبًا للمؤسسات ذات الهياكل الهرمية

الثابتة. يتألف هذا النموذج من ثماني خطوات -موضحة في الشكل التالي- وهو يعتمد على المركزية في اتخاذ القرارات والإجراءات التي تنتقل من أعلى إلى أسفل عبر المؤسسة لإحداث تغيير مُخطَّط له.



الشكل 88: ملخص نموذج كوتر للتغيير

الخطوة الأولى هي خلق شعور بضرورة التغيير، ويفعل المديرون ذلك عن طريق الحديث عن أسباب ضرورة التغيير، وغالبًا ما يستخدم كبار المديرين بعض الأدوات التشخيصية لجمع البيانات التي تدعم فكرة إجراء عملية التغيير، ويعملون جاهدين على إقناع القادة والموظفين المؤثرين داخل المؤسسة بالأهمية القصوى للتغيير. يمكننا القول بأنهم يحاولون "تأسيس بيئة عمل مشتتة" أو توضيح أن المؤسسة لن تتمكن من البقاء والاستمرار إذا واصلت أداء أعمالها بالطريقة الحالية.

الخطوة الثانية هي تشكيل مجموعة قيادية مؤثرة، إذ ينشئ المديرون مجموعة من الأشخاص ذوي النفوذ لمساعدتهم في تحديد معالم التغيير المخطَّط له. ينبغي أن يُمثَّل أفراد المجموعة القيادية وحدات المؤسسة التي سوف تتأثر بالتغيير، وينبغي أن يصبحوا بمثابة سفراء للتغيير أثناء تنفيذ عملية التغيير.

الخطوة الثالثة هي صياغة رؤية للتغيير، إذ يعمل المدير مع المجموعة القيادية على وضع رؤية للتغيير المنشود، ويحدِّدون نطاق التغيير ودوافع التغيير والتحسينات أو النتائج التي سيُفضي إليها.

الخطوة الرابعة هي نشر الرؤية عبر المؤسسة؛ أي التواصل مع جميع أعضاء المؤسسة وإخبارهم برؤية التغيير التي حُدِّدت في المرحلة السابقة. ينبغي على المدير والمجموعة القيادية في هذه المرحلة أن يتواصلوا مع جميع الوحدات الرئيسية في المؤسسة التي سوف تتأثر بعملية التغيير، وأن يُوضِّحوا الأسباب التي تدعو إلى التغيير والآلية التي سوف يُنفَّذ التغيير عبرها. ينبغي عليهم أيضًا الإجابة عن الاستفسارات وتوضيح المشكلات التي قد تحدث إذا لزم الأمر.

الخطوة الخامسة هي إزالة العوائق، والهدف منها هو تقليل مقاومة التغيير وتوفير الموارد اللازمة والظروف الملائمة لإنجاح عملية التغيير. إنَّ النجاح في هذه المرحلة يُمهِّد الطريق لتنفيذ التغيير المنشود على النحو المطلوب.

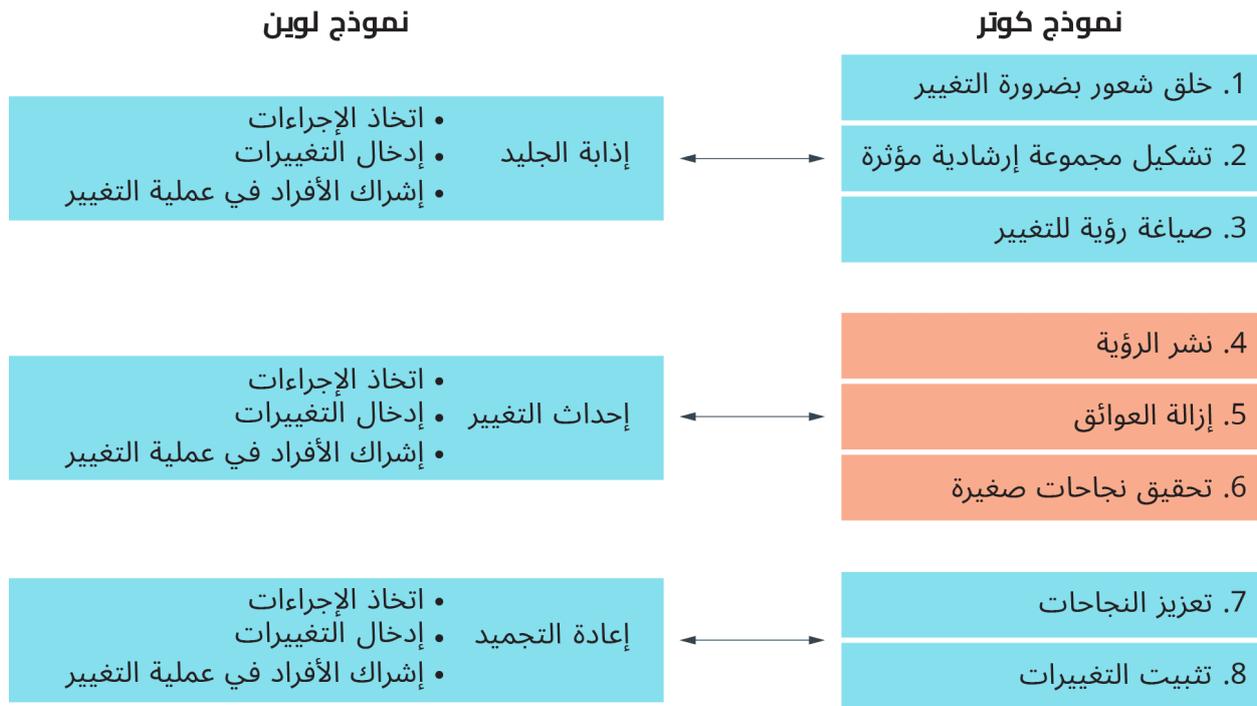
الخطوة السادسة هي تحقيق نجاحات صغيرة. لا شكَّ أنَّ مساعدة أفراد المؤسسة على رؤية طريق النجاح هو من الطرق المؤثِّرة جدًّا لتشجيعهم على دعم التغييرات، إذ إنَّ النجاحات الصغيرة هي بمثابة مؤشرات على أنَّ التغيير ذو جدوى وأنَّ المنافع الكبرى ستتحقق عندما يكتمل تنفيذ عملية التغيير.

الخطوة السابعة هي تعزيز النجاحات. تتراكم التغييرات الصغيرة مع مرور الوقت وتصبح تغييرات كبيرة، ومن المهم تعزيز النجاحات التي تُحقِّقها المؤسسة أثناء تنفيذها لعملية التغيير، لذلك ينبغي على المديرين دعم النجاحات والإنجازات الصغيرة والاحتفاء بها. تساهم النجاحات الناتجة عن تنفيذ عملية التغيير في إقناع جميع أعضاء المؤسسة بأنَّ التغيير ذو جدوى وأنَّه سوف يُحقِّق الفوائد المرجوة منه لجميع الأطراف في المؤسسة.

الخطوة الأخيرة هي تثبيت التغييرات. يجري العمل في هذه الخطوة على تعميم القواعد والممارسات الجديدة المصاحبة للتغيير وتنقيحها، ويصبح التغيير تغييرًا تدريجيًّا بعد أن كان تغييرًا تحويليًّا. الهدف من هذه الخطوة هو تحسين عملية التغيير من أجل زيادة فاعليتها وتحقيق جميع الفوائد المرجوة.

يُعدُّ نموذج كوتر فعَّالًا في الحالات التي يمكن فيها التنبؤ بنتائج التغيير المنشود والتي يكون فيها القادة قادرين على دفع التغيير إلى أسفل عبر المؤسسة. من التحديات التي قد تعترض تنفيذ هذا النموذج هو أنَّ العديد من الموظفين قد يقاومون عملية التغيير إذا لم يساهموا في صياغة خطط التغيير، ويحدث ذلك بالفعل إذا لم يدرك أولئك الموظفين تمامًا مدى ضرورة التغيير أو الرؤية التي وُضعت من أجل تنفيذه. في الواقع، غالبًا ما يُستخدم هذا النموذج عندما يرى المدبرون والقادة أنَّ المؤسسة بحاجة إلى عملية تغيير من أجل إصلاح نقاط الضعف فيها وعندما يفضِّلون عمومًا اتباع أسلوب التغيير من أعلى إلى أسفل ويحملون العقلية التقليدية. بالإضافة إلى ذلك، فإنَّ نموذج كوتر للتغيير قد يكون ذا فاعلية كبيرة عندما يكون المدبرون والقادة بحاجة إلى تحديد خطوات التغيير المنشود بوضوح وتنفيذه على نطاق واسع.

يقارن الشكل التالي بين مراحل كلٍّ من نموذج لوين ونموذج كوتر.



الشكل 89: مقارنة بين نموذج لوين ونموذج كوتر

## ج. التحري التقييمي

يُعدُّ نموذج التحري التقييمي (Appreciative Inquiry) أحد نماذج التغيير، وهو يعتمد على تعزيز نقاط القوة وتنتقل التغييرات والإجراءات خلاله من أسفل إلى أعلى ويستند إلى العقلية الإيجابية. يمكننا أن نعرّف التحري التقييمي بأنه أسلوب للتغيير يركّز على طرح الأسئلة ويتيح مشاركة الجميع ويجعل الأفراد يُقدِّرون مؤسساتهم وكل من يعمل بداخلها. <sup>(13)</sup> يقترح هذا النموذج أنّ عملية طرح الأسئلة والاستفسارات ومناقشتها تجعل الناس يُقدِّرون من حولهم ويُسلِّطون الضوء على نقاط القوة في المؤسسة التي يعملون فيها وعلى الفرص المتاحة أمامهم. بالإضافة إلى ذلك، تساهم المناقشات والمحادثات التي تجري داخل المؤسسة في زيادة التفاعلات الاجتماعية فيها وفي تحسين قدرة الأفراد على العمل معًا بفاعلية.

طُوِّر نموذج التحري التقييمي في الثمانينيات من القرن العشرين على يد الأستاذ ديفيد كوبريدر في جامعة كيس ويسترن ريزيرف، ويفترض هذا النموذج أنّ الأفراد يُشكِّلون مؤسساتهم من خلال التفاعلات التي تنشأ نتيجةً للمحادثات المنتشرة داخل المؤسسة. إنّ التفسيرات ووجهات النظر السائدة المتعلقة بطبيعة ما يجري حول الأفراد داخل المؤسسة هي ما يحدّد شكل تلك المحادثات.

على سبيل المثال، قد تكون وجهات النظر السائدة هي أنّ قادة المؤسسة فاسدون ويهدفون إلى استغلال الموظفين، أو أنّهم -على النقيض من ذلك- متعاطفون وطموحون ومبتكرون. أيًّا كانت وجهات النظر تلك، فلا شك أنّ الموظفين يميلون إلى تبرير التصرفات التي تتوافق مع آرائهم. تجدر الإشارة إلى أنّ التفسيرات ووجهات النظر السائدة قد تصبح واقعيًا محققًا مع مرور الوقت. إذا أدركنا هذه الحقيقة وفهمنا كيف تتأثر المؤسسات

بالتفاعلات الاجتماعية، فإننا سنعلم أن المفتاح الأساسي لإحداث التغيير هو تغيير التفسيرات ووجهات النظر السائدة بين الأفراد داخل المؤسسة.

في نموذج التحري التقييمي، يُعدُّ الحوار الجماعي هو الآلية الأساسية التي تساهم في تشكيل التفسيرات ووجهات النظر الجديدة لدى الأفراد.<sup>(14)</sup> يُعدُّ مصطلح المحادثات التقديرية (appreciative conversations) من المصطلحات المرتبطة بهذا النموذج، ويشير إلى المناقشات ذات التأثير الإيجابي التي تساعد الأشخاص على إيجاد أمور مشتركة بينهم أثناء تعاونهم معًا على صياغة رؤية إيجابية لمستقبل مثالي للمؤسسة التي يعملون فيها. عندما يستخدم المديرون والقادة التحري التقييمي، فإنهم يدعون أفراد المؤسسة إلى إقامة حوار مفتوح تكون نتيجته تكوين وجهات نظر إيجابية بخصوص واقع المؤسسة وطبيعة ما يجري فيها. هذا التحول في وجهات النظر سيؤدّي إلى تعيّر الأعمال اليومية التي يباشرها الموظفون. على الرغم من أن هذا النموذج قد يبدو ذا نزعة مثالية وصعب التطبيق إلى حدّ ما، إلا أنه ببساطة يتيح للموظفين أن يتصوّرُوا التغييرات المستقبلية التي يرغبون في تحقيقها، ويمنحهم فرصة العمل معًا على التخطيط لتحويل هذه التغييرات إلى واقع.

لقد طوّر استشاريو التطوير التنظيمي طرق مختلفة لتطبيق نموذج التحري التقييمي والتي تناسب ظروف تنظيمية مختلفة، ولكن معظمهم يعتمدون على طريقة تُسمّى "دورة D-5" التي تتكوّن من خمس مراحل هي: التحديد (define)، والاكتشاف (discover)، والحلم (dream)، والتصميم (design)، والمصير (destiny).

المرحلة الأولى هي مرحلة التحديد. يعمل المديرون والقادة في هذه المرحلة على تحديد الهدف من التغيير، ويشكّلون مجموعة إرشادية يُطلق عليها غالبًا اللجنة التوجيهية (steering committee). ينبغي أن تتضمّن هذه المجموعة أفرادًا ذوي وجهات نظر متنوعة وأن يُمثّلوا الوحدات المختلفة في المؤسسة التي بحاجة إلى التغيير. سيتفق المديرون مع هذه المجموعة على صياغة الهدف بأسلوب يدفع أفراد المؤسسة إلى التفكير في ما تستطيع المؤسسة القيام به وفي المستقبل المشرق الذي يمكن أن يتحقّق، إذ قد يقلّبون في هذه العملية المشكلات رأسًا على عقب من أجل الخروج بتفسيرات ووجهات نظر جديدة عنها.

على سبيل المثال، حوّلت الخطوط الجوية البريطانية إحدى المشكلات في قسم استلام الحقائب إلى فرصة لاستكشاف كيف يُمكن تقديم خدمة ممتازة للزبائن، وحوّلت شركة آفون مشكلة التحرّش التي واجهتها إلى فرصة لاستكشاف كيف يُمكن زيادة اندماج الموظفين في أعمالهم. لقد استطاعت كلّ من هاتين الشركتين من خلال تعديل طريقة النظر إلى المشكلات تصميم عملية التطوير التنظيمي على نحوٍ لم يساهم في معالجة المشكلة الأصلية فحسب؛ بل ساهم أيضًا في تكوين رؤية واضحة للبدائل الإيجابية المرغوب فيها.

المرحلة الثانية هي مرحلة الاكتشاف. تُركّز هذه المرحلة على طرح الأسئلة التي تهدف إلى استكشاف نقاط القوة الحالية للمؤسسة ونماذج النجاح القائمة فيها والتي يُمكن استغلالها لرسم صورة المستقبل المنشود. غالبًا ما يُطرح السؤال "ما هو أفضل ما لدينا؟" من أجل دفع عجلة عملية الاستكشاف من خلال الحوار بين الموظفين. على سبيل المثال، طلبت الخطوط الجوية البريطانية من موظفيها ذكر بعض الأمثلة على خدمة زبائن ممتازة متوقّرة بداخلها، واستطاعوا من خلال ذلك تكوين صورة عن الخدمة المثالية على الرغم من أن معظم وجهات

النظر دلت على أنّ هذه المؤسسة كانت تواجه تحديات في مجال خدمة الزبائن. إنّ العثور على نماذج نجاح قائمة يُمكن تطبيقها مستقبلاً -بغض النظر عن مدى صغرها- يُشعر أفراد المؤسسة بإمكانية وجود بديل إيجابي، وتوفّر هذه النماذج أيضاً معلومات عن نقاط القوة الموجودة في المؤسسة والعوامل التي تساهم في تحقيق النجاح.

المرحلة الثالثة هي مرحلة الحلم. يتخيّل أفراد المؤسسة في هذه المرحلة كيف يُمكن أن يكون شكل المستقبل المشرق للمؤسسة. تُشكّل نقاط القوة وعوامل النجاح التي اكتُشفت في المرحلة السابقة أساساً لرسم صورة ذلك المستقبل المشرق، ويُشجّع الموظفون في هذه المرحلة على التفكير الإبداعي بشأن ما يمكن أن تحقّقه المؤسسة إذا استغلّت نقاط قوتها. السؤال الشائع الذي يُمكن طرحه لتشجيعهم على ذلك هو "كيف يمكن أن يكون الوضع في المستقبل؟". لقد استخدمت العديد من المؤسسات طرق إبداعية لحثّ الموظفين على توليد أفكار مبتكرة حول المستقبل المنشود. على سبيل المثال، قد يُطلب من الموظفين العمل في مجموعات من أجل تصميم نماذج أولية لعملية ما، أو كتابة مقال صحفي وهمي عن نجاح مشروع مستقبلي. الهدف من مرحلة الحلم هو تشجيع الموظفين على التفكير ملياً فيما يتعلّق بالاحتمالات الممكنة للتغيير -عادةً بطريقة ممتعة ومحفّزة.

المرحلة الرابعة هي مرحلة التصميم. تبدأ هذه المرحلة بتحديد الأفكار المهمة التي طُرحت في مرحلة الحلم. قد يعمل الموظفون معاً على وضع قائمة بجميع الأنشطة والإجراءات المحتملة التي قد تساعدهم على تحقيق الهدف، ثمّ يتشارك الجميع في تحديد الأفكار الواعدة، وغالباً ما يضيف كبار المديرين والقادة صوتهم لتأييد الأفكار التي يرغبون في أن تتحوّل إلى مبادرات عمل على أرض الواقع. قد يُطلب من الموظفين الانضمام إلى فرق العمل التي ستنفّذ عددًا من الأنشطة من أجل تخطيط الإجراءات الرئيسية وتنفيذها.

المرحلة الأخيرة هي مرحلة المصير. تحدث هذه المرحلة بعد أن يبدأ الموظفون في تنفيذ الخطط التي وُضعت. سوف تواصل فرق العمل تنفيذ الخطوات والإجراءات المتفق عليها لفترة من الزمن، وسوف تجتمع مع فرق أخرى من الموظفين للحديث عن سير العمل والإبلاغ عن التقدم المُحرز وتعديل الخطط. ستقيم بعض المؤسسات أيضاً احتفالات من أجل الاحتفاء بالنجاحات المهمة.

قد تصبح خطوات التحري التقييمي جزءاً لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة؛ إذ قد تُنفّذ بعض المؤسسات هذه الخطوات سنوياً كجزء أساسي من التخطيط الاستراتيجي، ولكن قد تُنفّذها المؤسسات الأخرى فقط عند الحاجة أو عند الرغبة في إحداث تغييرات جذرية. على الرغم من أنّ الأمثلة الواردة في هذا القسم توضح طريقة استخدام نموذج التحري التقييمي في إجراء تغيير في المؤسسة ككل، إلّا أنّه يمكن تطبيقه على مستوى الأفراد والمجموعات في المؤسسة أيضاً.

## د. الأنظمة التكيفية المعقدة

يفترض نموذج التغيير الأخير الذي سنتناوله في هذا الفصل أن جميع المؤسسات هي أنظمة تكيفية معقدة (complex adaptive systems)،<sup>(15)</sup> والمقصود بذلك هو أن المؤسسة تتطور وتتكيف مع بيئة عملها باستمرار مثلها مثل الكائنات الحية. يُركّز هذا النموذج على أسلوب التغيير الطارئ (من أسفل إلى أعلى)، ويعتمد على قدرة الأفراد على التنظيم الذاتي والتكيف مع ظروفهم المحلية. سنتطرق فيما يلي إلى بعض الأمثلة التي تعتمد على نموذج الأنظمة التكيفية المعقدة والتي تساعد على فهم هذا النموذج قبل الخوض في تفاصيله.

تُعدُّ اجتماعات الفضاء المفتوح (Open Space Technology) من الأساليب الشائعة التي تستند إلى نموذج الأنظمة التكيفية المعقدة، وهي أسلوب يمكن أن يُشارك فيه عشرات الأشخاص.<sup>(16)</sup> لتوضيح هذا الأسلوب سنفترض أننا نريد إنشاء مجموعة من الابتكارات لتحسين ثقافة الابتكار والإبداع في المؤسسة. الخطوة الأولى لتحقيق ذلك هي دعوة أكبر عدد ممكن من أصحاب المصلحة المهتمين للمشاركة في مناقشة مواضيع مختلفة فيما يتعلق بثقافة الابتكار، ويمكن أن تستغرق هذه الخطوة يومين.

قد يُرحّب أحد قادة المؤسسة بالمشاركين في بداية الجلسة الأولى ويدعوهم للمساهمة في طرح وإيجاد الأفكار والحلول. يُعطي الميسّر (facilitator) بعد ذلك ورقة واحدة وقلماً لكل مشارك، ومن ثمّ يطلب من كل شخص أن يقترح موضوعاً أو سؤالاً للمناقشة، ويوضّح أنّ الغرض من هذا النشاط هو حث الأشخاص الآخرين على الانضمام إلى المناقشة.

يتجول الميسّر داخل الغرفة بعد ذلك ويمنح كل شخص حوالي 30 ثانية لاقتراح موضوع أو سؤال ووصف أهمية الفكرة وضرورتها، ويستمر في ذلك إلى أن يصبح هناك مجموعة متنوعة من المواضيع المطروحة للنقاش، ثمّ يعمل مع المشاركين على تحديد قائمة الموضوعات المراد مناقشتها. يُحدّد الميسّر بعد ذلك الأوقات والأماكن التي ستجري فيها المناقشات بشأن تلك الموضوعات. أخيراً، يتوجّه المشاركون إلى مجموعات النقاش التي يرغبون في الانضمام إليها. غالباً ما تتضمن المناقشات في اجتماعات الفضاء المفتوح عدداً من الأنشطة للتفكير في الأسئلة الرئيسية المطروحة واقتراح حلول لها.

يتضح من هذا المثال أنّ هذا النموذج مشابه للتجربة التقييمية لأنّه يُركّز على حث الأشخاص على التنظيم الذاتي بأساليب تنسجم مع الأهداف العامة للمؤسسة. على الرغم من ذلك، هناك اختلاف كبير بين النموذجين وهو أنّ اجتماعات الفضاء المفتوح لا تعتمد كثيراً على اتباع خطوات محدّدة لإحداث التغيير؛ بل تعتمد أكثر على مجموعة من المبادئ التي يمكن تطبيقها بطرق متنوعة بُغية تهيئة الظروف التي تتيح حدوث التغيير في المؤسسة.

يفسّر نموذج الأنظمة التكيفية المعقدة كيف يُمكن أن تتطور الهياكل التنظيمية العضوية من خلال التفاعلات غير الرسمية التي تحدث داخل المؤسسة، لذلك فإنّ الإلمام بهذا النموذج يزوّد المديرين والقادة

بالمعرفة الأساسية التي تساعدهم على التأثير في مسار التفاعلات غير الرسمية، حتى لو لم يكن بإمكانهم التحكم بها بشكل مباشر.

ينبغي على من يرغب في استخدام نموذج الأنظمة التكيفية المعقدة أن يفهم بعض النقاط الأساسية المتعلقة بكيفية حدوث التنظيم الذاتي في أوساط الموظفين.<sup>(17)</sup> أولاً، يكون اتجاه التغيير في المؤسسة من أسفل إلى أعلى ويتطلب مشاركة العديد من الأشخاص، ولكن عندما يتفاعل هؤلاء مع التغيير، قد تكون سلوكياتهم الدقيقة غير معروفة ولا يمكن التنبؤ بها أو السيطرة عليها. غالباً ما تستند طريقة استجابة أفراد المؤسسة للتغيير إلى تصوُّرات الأفراد الذين يقعون ضمن دائرة علاقاتهم المباشرة داخل المؤسسة، إذ إنَّ كل شخص في المؤسسة يؤثر على الآخرين ويتأثر بهم، لذلك يجب أن يطال التغيير العلاقات التي تربط أفراد المؤسسة ببعضهم.

يشير نموذج الأنظمة التكيفية المعقدة إلى أنَّ التغيير الذي يطرأ على طبيعة أو أنماط العلاقات الشخصية داخل المؤسسة سيؤدِّي إلى حدوث تغييرات في نتائجها، لذلك ينبغي على المديرين والقادة أن يتيحوا لأفراد المؤسسة المجال لتكوين العلاقات فيما بينهم وأن يدعموا الموظفين الذين يبادرون دائماً من تلقاء أنفسهم بالعمل على إحداث التغييرات اللازمة.

ولكن كيف يستطيع المديرون والقادة التأثير على طريقة حدوث التنظيم الذاتي داخل المؤسسة؟ في الواقع، ينبغي على المبتدئين منهم الانتباه إلى الظروف الرئيسية التي تسمح بحدوث التنظيم الذاتي غير الرسمي، وهناك ثلاثة أسئلة أساسية ينبغي عليهم أخذها بالحسبان.

السؤال الأول هو: إلى أي درجة يشعر الأفراد بأنهم مخوَّلون للعمل على أنهم وكلاء للتغيير في المؤسسة؟ ينشأ التنظيم الذاتي من الأفراد الذين تتشكَّل من مجموعهم المؤسسة، وإذا عدَّ هؤلاء أنفسهم وكلاء للتغيير وشعروا بأنَّ لهم حرية التصرف، فعلى الأغلب أنَّهم سوف يأخذون زمام المبادرة وينخرطون في أنشطة غير موجَّهة تعود بالنفع على المؤسسة. إذا كانت الإجابة عن هذا السؤال هي "لا يوجد هذا الشعور والدافع الذاتي لدى أفراد المؤسسة"، فينبغي التدخُّل لمساعدة الناس على إدراك قدراتهم ومهاراتهم.

السؤال الثاني هو: ما درجة ارتباط أفراد المؤسسة ببعضهم بعضاً؟ إنَّ العلاقات هي الركائز الأساسية لجميع الأنشطة غير الرسمية في المؤسسة، وكلِّما زاد ارتباط أفراد المؤسسة ببعضهم، زادت احتمالية أن يتعاونوا مع الآخرين على تنفيذ أنشطة ومبادرات ذاتية. هل يشعر أفراد المؤسسة بأنَّ علاقاتهم جيِّدة مع زملائهم في العمل؟ هل يتواصلون عادةً مع الآخرين حتى لو لم يكونوا يعرفونهم جيداً؟ إذا كانت الإجابات عن هذه الأسئلة هي "لا"، فينبغي التدخُّل لتحسين جودة عمليات التواصل داخل المؤسسة.

السؤال الثالث هو: ما درجة تدفق المعلومات والطاقة الإيجابية من خلال عمليات التواصل التي تجري بين أفراد المؤسسة؟ تُعدُّ التقييمات، سواءً التي تُقدَّم بطريقة رسمية أم بطريقة غير رسمية، من الآليات التي يستطيع أفراد المؤسسة من خلالها معرفة مستوى تقدُّمهم في العمل. هل يحصل الأفراد على المعلومات المتعلقة بالإخفاقات أو النجاحات التي تحدث داخل المؤسسة بسرعة؟ هل المشاعر السائدة داخل المؤسسة

تمدُّ الأفراد بالطاقة الإيجابية التي تدفعهم إلى الاندماج في العمل؟ إذا كانت الإجابات عن هذه الأسئلة هي "لا"، فينبغي العمل على تنفيذ مبادرات تزيد من فاعلية عمليات التواصل بين أفراد المؤسسة.

بالإضافة إلى الشروط الأساسية للتنظيم الذاتي، فإنَّ نموذج الأنظمة التكيفية المعقَّدة يفترض أنَّ كل نتيجة تحدث في المؤسسة ما هي إلاَّ محصَّلة لعدد غير محدَّد من المتغيِّرات، وأنَّ النتيجة الواحدة لا تنتج عن سبب واحد فقط. على سبيل المثال، القدرة على تسليم منتج معين إلى زبون معين في الوقت المحدَّد هو حصيلة نظام كامل من العوامل المترابطة التي يؤثِّر كلُّ منها على الآخر، لذلك ينبغي أخذ جميع عوامل النظام بالحسبان عند الرغبة في إحداث تغييرات واسعة النطاق. الطريقة الأمثل لتحقيق ذلك هي الحوار مع مجموعات كبيرة من أصحاب المصلحة في الوقت نفسه لحثُّهم على الشعور بالمسؤولية وتحسين علاقاتهم بالآخرين والعمل على تطوير العمليات التي تحتاج إلى تعديل لكي تتغيَّر النتائج إلى الأفضل. تجدر الإشارة إلى أنَّ التحري التقييمي هو من النماذج التي يُمكن أن تنجح في تحقيق جميع تلك الآثار المرغوبة.

قد يعمل المديرون والقادة أيضًا على تشكيل الهياكل التنظيمية التي تساعد على وجود أنماط من التنظيم الذاتي داخل المؤسسة. يتشكَّل الهيكل التنظيمي وفق نموذج الأنظمة التكيفية المعقَّدة من كل ما يدفع أفراد المؤسسة إلى الانخراط في أنشطة محدَّدة، ويمكن أن تكون الهياكل التنظيمية مادية، مثل تلك التي نراها في بيئة العمل، ويمكن أن تكون معنوية على شكل افتراضات أو معتقدات منتشرة على نطاق واسع، مثل عناصر البيروقراطية التي ناقشناها سابقًا في هذا الفصل. يستطيع المديرون والقادة إحداث التغيير عن طريق البدء بتغيير الهياكل التنظيمية التي تُشكِّل أنماط التنظيم والتفاعلات القائمة داخل المؤسسة.

هناك ثلاث طرق يمكن من خلالها تغيير الهياكل التنظيمية التي تتشكَّل ذاتيًا.<sup>(18)</sup> أولاً، يمكن للمدير أو القائد التأثير على **الظروف المقيِّدة** (boundary conditons) التي تفرض قيودًا على الأنشطة التي يُبادر الموظفون في تنفيذها. تحدِّد الظروف المقيِّدة درجة حرية التصرُّف التي تتيح للموظفين اتخاذ الإجراءات أو التصرُّف من تلقاء أنفسهم. إنَّ منح الموظفين المزيد من المسؤوليات، وتمكينهم من اتخاذ القرارات على المستوى المحلي، وإعطائهم المزيد من حرية التصرُّف بشأن الأعمال التي يؤدونها هي واحدة من الطرق التي يمكن من خلالها تخفيف القيود وتوسيع نطاق الصلاحيات. كلِّما قلَّت القيود، كلما زادت احتمالية حدوث التنظيم الذاتي.

ثانيًا، يمكن أن تتغيَّر طريقة حدوث التنظيم الذاتي من خلال **إثارة الاضطرابات** (disturbances) في نظام المؤسسة. قد يكون ذلك بسيطًا في بعض الأحيان عن طريق مساعدة الموظفين على إدراك أنَّ هناك تضاربًا في الآراء داخل المؤسسة حول أنماط التنظيم الذاتي الحالية، إذ غالبًا ما يكون هناك اختلافات كبيرة في وجهات النظر بين المجموعات الفرعية المختلفة التي تعمل في المؤسسة مثلًا.

إنَّ تشجيع الموظفين على إجراء محادثات مع غيرهم من الأفراد الذين يحملون وجهات نظر مغايرة قد يؤدِّي إلى نشوء اضطراب إيجابي يدفعهم إلى إعادة تنظيم أنشطتهم لجسر الهوة بينهم. على سبيل المثال، غالبًا ما تكون أقسام الهندسة والإنتاج في مؤسسات التصنيع معزولة عن بعضها بعضًا، لذلك فإنَّ عمليات الحوار التي تربط بين موظفي كلِّ من هذه الأقسام يمكن أن تساعد على التنسيق فيما بينهم والتقريب بين وجهات

نظرهم المتعلقة بطريقة تنظيمهم للهيكل التنظيمية، ويمكن أن تحقّهم هذه المحادثات أيضًا على إحداث تغييرات في المؤسسة.

أخيرًا، ينبغي الاهتمام بالتفاعلات والعلاقات المتبادلة بين الموظفين داخل المؤسسة، إذ من الضروري إتاحة المجال لإقامة علاقات تفاهمية بين الموظفين حتى يتمكنوا من إدراك وجهات نظر الأقسام الأخرى في المؤسسة، ومن ثمّ يتعاطفون معها ويأخذونها بالحسبان عندما ينخرطون في تفاعلاتهم الخاصة.

يُقدّم نموذج الأنظمة التكيفية المعقّدة -كما وضحنا سابقًا- منظورًا لتفسير عملية التغيير التنظيمي إلى جانب مجموعة من المبادئ التي يمكن استخدامها بطرق متعدّدة. هناك العديد من المنهجيات التي تعتمد على افتراضات نموذج الأنظمة التكيفية المعقّدة، ومن هذه المنهجيات: التحري التقييمي، واجتماعات الفضاء المفتوح، والتغيير الكلي للأنظمة (Whole Systems Change)، والبحث المستقبلي (Future Search)، وغيرها. تجدر الإشارة إلى أنّنا لم نذكر في هذا الفصل سوى نبذة بسيطة عن الأساليب المتنوعة التي يمكن استخدامها لدفع عجلة التغيير داخل المؤسسات.

### 10.4.3 التخطيط لعملية إدارة التغيير

عندما يفكّر المدبرون والقادة في الطريقة التي سوف يستخدمونها لإدارة التغيير، فإنّ لديهم لائحة طويلة من الخيارات المتاحة، وما النماذج التي وضحناها في هذا القسم إلّا جزء يسير جدًّا من هذه الخيارات. يمكن استخدام العديد من هذه النماذج معًا، ولا ينبغي الافتراض بأنّها تتعارض مع بعضها بعضًا.

فمثلًا يمكن استخدام نموذج كوتر لتصميم عملية تغيير شاملة طويلة الأمد، ويمكن في الوقت نفسه استخدام اجتماعات الفضاء المفتوح أو التحري التقييمي في مراحل معينة من عملية كوتر للتغيير -كأن تُستخدم عند تشكيل مجموعة إرشادية أو صياغة رؤية للتغيير. خلاصة القول هي أنّ هناك العديد من الممارسات والأساليب التي يمكن استخدامها والدمج بينها بطرق متنوعة لتصميم عمليات تغيير تلائم احتياجات المؤسسة في ظروف معينة.

#### اختبار مدى الفهم

1. ما المقصود بالتطوير التنظيمي وإدارة التغيير؟
2. ما هي الأسئلة التي قد تساعد في تحديد الطريقة المناسبة لإدارة التغيير؟
3. اذكر بعض نماذج التغيير الشائعة.

## 10.5 المصطلحات الرئيسية

**التغيير القائم على تعزيز نقاط القوة:** يفترض المديرون والقادة أنّ الموظفين سوف يتغيّرون إذا شجّعوا على تحقيق المزيد من التّفوّق في عملهم.

**المحادثات التقديرية:** المناقشات ذات التأثير الإيجابي التي تساعد الأشخاص على إيجاد أمور مشتركة بينهم أثناء تعاونهم معًا على صياغة رؤية إيجابية لمستقبل مثالي للمؤسسة التي يعملون فيها.

**نموذج التحري التقييمي:** أحد نماذج التغيير وهو يقوم على تعزيز نقاط القوة وتنتقل التغييرات والإجراءات خلاله من أسفل إلى أعلى ويستند إلى العقلية الإيجابية.

**الظروف المقيّدة:** تحدّد درجة حرية التصرّف التي تتيح للموظفين اتخاذ الإجراءات أو التصرّف من تلقاء أنفسهم.

**النموذج البيروقراطي:** هو نموذج وضعه العالم ماكس فيبر ويشير إلى أنّ المنظمات ستكون أكثر كفاءة عندما تقسّم مهام العمل وتتيح للأفراد التخصّص في مجال معين وتنشئ هيكلًا لتنظيم الأعمال المختلفة الموزّعة عليهم، وذلك ضمن تسلسل هرمي للمسؤوليات.

**المركزية:** التحكم في المؤسسة أو في أنشطتها يتركّز في يد سلطة واحدة.

**وكلاء التغيير:** هم أفراد المؤسسة الذين يشعرون بأنّ لهم حرية التصرّف في تنفيذ المبادرات وإحداث التغييرات.

**إدارة التغيير:** عملية التصميم للتغيير وتنفيذه.

**السيطرة والمراقبة:** طريقة تفاعل الأفراد أو اتصالهم ببعضهم للتنسيق بين جهودهم والتأكد من أنّها تصبّ في مصلحة إنجاز أعمال المؤسسة.

**الأنظمة التكيفية المعقدة (CAS):** هو أحد نماذج التغيير ويفترض أنّ المؤسسة تتطوّر وتتكيف مع بيئة عملها باستمرار مثلها مثل الكائنات الحية.

**التغيير الثقافي:** يتطلّب إعادة تشكيل وتصور الهوية الأساسية للمؤسسة.

**التغيير القائم على إصلاح نقاط الضعف:** يفترض المديرون والقادة أنّ الموظفين سوف يتغيّرون إذا كانوا يعلمون بأنهم سوف يواجهون عواقب وخيمة إن لم يُقدموا على ذلك التغيير.

**التمايز:** عملية تنظيم الموظفين في مجموعات بحيث تُركّز كل مجموعة على أداء وظائف محدّدة في المؤسسة.

**الاضطرابات (disturbances):** قد ينتج عنها تضاربًا في الآراء بين الموظفين ولكن قد تكون ذات أثر إيجابي ومحفّزة على إحداث التغيير.

**أسلوب التغيير الطارئ (أو من أسفل إلى أعلى):** يعتمد هذا الأسلوب على الاعتقاد بأن الموظفين سوف يزداد إسهامهم في إحداث التغيير إذا شاركوا بأنفسهم في عملية تصميم التغيير.

**ريادة الأعمال:** يُقصد بها عملية التخطيط لتأسيس مشروع جديد وإطلاقه وإدارته.

**التنظيم المسطح:** هو هيكل تنظيمي أفقي يسمح للعديد من الأفراد من مختلف أنحاء المؤسسة باتخاذ القرارات التنظيمية.

**التنظيم الرسمي:** هو عبارة عن مجموعة ثابتة من الإجراءات والهيكل التنظيمية.

**الرسمية:** عملية إضفاء الطابع الرسمي على الأدوار والممارسات التي تؤدي في المؤسسة

**الهيكل الجغرافي:** يُستخدم عندما ترغب المؤسسات في تقديم مجموعة من المنتجات في مناطق أو أقاليم جغرافية معينة.

**التغيير على مستوى المجموعات:** يهتمُّ بالعلاقات بين الأشخاص وغالبًا ما يركّز على مساعدتهم على العمل معًا بفاعلية أكبر.

**الهيكل التنظيمية الأفقية:** هيكل تنظيمية مسطحة تسمح للعديد من الأفراد من مختلف أنحاء المؤسسة باتخاذ القرارات التنظيمية.

**التغيير التدريجي:** إجراء تعديلات صغيرة على الممارسات أو الإجراءات الحالية في المؤسسة بحيث لا تتعارض هذه التعديلات مع جوانب العمل الحالية؛ بل تُعزّزها أو تحسّن منها.

**التغيير على مستوى الأفراد:** يركّز على مساعدة الموظفين على تحسين بعض الجوانب المرتبطة بأدائهم أو بالمعرفة التي يحتاجونها لكي يتمكنوا من المساهمة في المؤسسة التي يعملون فيها باستمرار وفعاليتها.

**التنظيم غير الرسمي:** شبكة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة والتي تنشأ عن التفاعلات التي تحدث بين موظفيها، وهو غير مرتبط بالتنظيم الرسمي للمؤسسة.

**القصد من التغيير:** درجة التخطيط للتغيير بقصد أو تنفيذه بطريقة متعمّدة.

**نموذج كوتر للتغيير:** نموذج شامل من نماذج التغيير ويُستخدم لتصميم عملية تغيير طويلة الأمد.

**مستوى التغيير:** مدى اتساع الدائرة التي سوف يشتمل التغيير على ما فيها داخل المؤسسة.

**نموذج لوين للتغيير:** هو نموذج من نماذج التغيير ويوضّح عملية أساسية جدًا تُرافق معظم التغييرات التنظيمية تتألف من ثلاث مراحل هي: إذابة الجليد، وإحداث التغيير، وإعادة التجميد.

**إدارة التغيير:** الأساليب التي ينتهجها المديرون والقادة للتحكّم في التغييرات التي تحدث في المؤسسة عند حدوث تغيّرات في أوضاع السوق، أو تغيّر الموردّين الذين تتعامل معهم المؤسسة، أو إدخال تعديلات على طرق تأدية العمل مع مرور الوقت.

**الهيكل المصفوفي:** هيكل تنظيمي يُصنّف أفراد المؤسسة بناءً على وظيفتهم وفريق الإنتاج الذي ينتمون إليه في الوقت نفسه.

**الهيكل التنظيمية الميكانيكية:** هي هيكل تتميز بمركزية السلطة، والإجراءات والممارسات ذات الطابع الرسمي، وارتفاع مستوى التخصص في الوظائف، وعادةً ما تكون هذه الهياكل مقاومة للتغيير.

**استشاري التطوير التنظيمي:** هو الشخص الذي لديه خبرة في عمليات إدارة التغيير.

**الهيكل التنظيمية العضوية:** تُستخدم في المؤسسات ذات البيئات المتغيرة وغير الثابتة والتي تحتاج إلى التكيف بسرعة مع التغييرات.

**التطوير التنظيمي:** الأساليب والطرق التي يمكن للمديرين استخدامها لكي تكون مؤسساتهم أكثر قدرة على التكيف مع التغييرات.

**التغيير على مستوى المؤسسة:** هو التغيير الذي يؤثر على نظام المؤسسة بأكمله أو على العديد من وحدات العمل فيها.

**التغيير التنظيمي:** الخطوات التي تتخذها المؤسسات عندما ترغب في الانتقال من الأوضاع الحالية إلى أوضاع جديدة.

**التصميم التنظيمي:** العملية التي يُحدّد المديرون من خلالها الهياكل التنظيمية والثقافة الخاصة بالمؤسسة لكي تتمكن من تحقيق أهدافها.

**التطوير التنظيمي:** هو مجال تخصصي يركّز على كيفية تصميم التغيير وإدارته.

**الهيكل التنظيمي:** الإطار الذي تتحدّد من خلاله طريقة إنجاز الأنشطة والعلاقات التي تحكم التفاعلات بين أفراد المؤسسة وتدفعهم لتحقيق أهداف وغايات المؤسسة.

**الإدارة بالمشاركة:** إشراك الموظفين في التشاورات المتعلقة بقرارات العمل الرئيسية.

**التغيير المخطّط له:** هو نشاط أو مجموعة من الأنشطة التي حُدّدت أو نُفّذت بشكل مقصود ومتعمّد من أجل تحقيق هدف أو غاية محدّدة.

**العقلية الإيجابية أو التقديرية:** يفترض المديرون والقادة أنّ الناس يميلون إلى تبني التغيير عندما يشعرون بالتقدير وبأنّ لهم قيمة جوهرية ومسؤوليات وصلاحيات.

**هيكل المنتج:** يُستخدم عندما ترغب المؤسسة في تنظيم الموظفين في مجموعات بناءً على خطوط الإنتاج.

**نطاق التغيير:** درجة ما سيُحدّثه التغيير المطلوب من حالة عدم استقرار في الأنماط السائدة والروتين الحالي.

**نطاق الإشراف:** يُشير إلى مقدار العمل الذي يكون الفرد في المؤسسة مسؤولاً عنه.

**التخصّص:** يُشير إلى مستوى تنظيم الأفراد في وحدات عمل فرعية بناءً على مجالات خبرتهم مثل: إدارة الموارد البشرية، أو التمويل، أو التسويق، أو التصنيع.

**التغيير الاستراتيجي:** هو تغيير تدريجي أو تحويلي يساعد على أن تنسجم العمليات التي تُنفّذها المؤسسة مع رسالتها وأهدافها الاستراتيجية.

**التغيير الهيكلي:** يرتبط بالتغييرات التي تطرأ على العلاقات الرسمية أو على بنية العلاقات داخل المؤسسة.

**التغيير التكنولوجي:** يُقصد به التغيير الذي يحدث في المؤسسات نتيجةً لتطبيق التقنيات الحديثة بداخلها.

**التغيير من أعلى إلى أسفل:** هو تغيير قائم على افتراض أنّ المؤسسة ذات هيكل تنظيمي ميكانيكي.

**التغيير التحويلي:** التحوّلات الكبيرة التي تحدث في نظام المؤسسة والتي قد تسبب اضطراباً كبيراً في بعض إجراءات عملها الأساسية أو عملياتها أو هيكلها التنظيمية.

**التغيير غير المخطّط له:** تغيير غير مقصود وغالباً ما يحدث نتيجة التفاعلات التي تجري في التنظيم غير الرسمي.

**الهيكل التنظيمية العمودية:** هي الهيكل التنظيمية التي توجد في المؤسسات الكبيرة ذات التنظيم الميكانيكي؛ وتسمّى أيضاً الهيكل الطويلة لأنها تحتوي على العديد من المستويات الإدارية.

## 10.6 ملخص المخرجات التعليمية

### 10.6.1 الهياكل التنظيمية والتصميم التنظيمي

**وضّح كلاً من الهياكل التنظيمية الميكانيكية والهياكل التنظيمية العضوية.**

تُصمّم الهياكل التنظيمية الخاصة بالمؤسسة من مزيج من كلٍّ من الهياكل الميكانيكية والعضوية، ويعتمد ذلك على مقدار الثبات أو المرونة المرغوبين. تتمتع الهياكل التنظيمية الميكانيكية بخصائص مشابهة لخصائص التنظيم البيروقراطي التي حدّدها ماكس فيبر. في المقابل، فإنّ الهياكل التنظيمية العضوية تتميز بمرونة أكبر، الأمر الذي يجعلها تتكيّف مع البيئات سريعة التغيّر، وهذه الهياكل تكون فعّالة أكثر مع بيئات العمل الديناميكية التي تتطلّب إدخال تعديلات مستمرة على المؤسسة لكي تتكيّف مع التغيير. تُعدّ الهياكل التنظيمية العضوية أيضاً مناسبة أكثر إذا كان الموظفون ينشدون الاستقلالية والانفتاح والتغيير والإبداع والابتكار والفرص التي تتيح تجربة أساليب وطرق جديدة.

ينبغي على جميع المؤسسات أن تحدّد الهيكل التنظيمي المناسب لها لكي تتمكن من إنجاز أعمالها بفاعلية، وينبغي عليها أيضًا أن تكون قادرة على التغيير لكي تستمر وتتجدّد مع مرور الوقت.

## 10.6.2 التغيير التنظيمي

### ما هي الأبعاد الأساسية للتغيير؟

كثيرًا ما يُقال أنّ الشيء الوحيد الثابت في الحياة هو التغيير المستمر، لذلك ينبغي على المديرين أن يكونوا قادرين على فهم أبعاد التغيير، وأن يدركوا الأسباب التي تدفع إليه، بالإضافة إلى كيفية تنفيذ التغييرات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وتخطيها إلى ما هو أبعد. هناك ثلاثة أنواع رئيسية للتغيير في المؤسسات وهي: التغيير الهيكلي، والتغيير التكنولوجي، والتغيير الثقافي، وينبغي على المديرين فهم التغيير الذي يحدث داخل المؤسسات نتيجة لتطوّرها ونموها مع مرور الوقت.

من المسؤوليات الرئيسية التي تقع على عاتق المديرين تصميم الهياكل التنظيمية التي ستتيح للمؤسسة تحقيق أهدافها الأساسية، وينبغي عليهم أن يأخذوا بالحسبان أنّ الهيكل التنظيمي يجب أن يتوافق دائمًا مع الحاجة إلى التنسيق بين مختلف وحدات المؤسسة. لا يستطيع المديرون في كثير من الأحيان تحديد شكل الهيكل التنظيمي المناسب للمؤسسة إلى أن يتّضح ذلك من خلال ما ينشأ من تفاعلات خلال التنظيم غير الرسمي الذي يُحدّد طبيعة سير العمل، إذ يستطيعون عند ذلك فقط أن يدركوا كيف بإمكانهم الاستفادة من عناصر البيروقراطية في تصميم هيكل تنظيمي مناسب يزيد من فرص نجاح المؤسسة.

## 10.6.3 إدارة التغيير

### كيف يتعامل المديرون مع التغيير؟

يصبح التغيير ضروريًا عند نمو المؤسسة ونضوجها من أجل بقائها واستمرارها، لذلك من المسؤوليات الرئيسية الأخرى التي تقع على عاتق معظم المديرين والقادة هي مهمة تصميم التغيير وإدارته. لقد ذكرنا في هذا الفصل العديد من الأسئلة التي ينبغي أخذها بالحسبان عند تصميم عملية التغيير، وتطرقنا إلى العديد من النماذج التي يمكن استخدامها لإدارة عملية التغيير التنظيمي.

إنّ حجم المعرفة في مجال التغيير والتطوير التنظيمي كبير وقد يكون هذا المجال صعبًا بعض الشيء بالنسبة للمتعلمين المبتدئين. تُسلّط المعلومات الموضّحة في هذا الفصل الضوء على الأفكار الرئيسية في مجال التغيير والتطوير التنظيمي، ولكن ما هذه المعلومات إلّا غيض من فيض، لذلك ينبغي عليك إذا كنت ترغب في أن تصبح من قادة التغيير المؤثّرين أن تتعلّم المزيد عن هذا المجال المهم جدًّا من الناحية النظرية والعملية.

## 10.7 أسئلة مراجعة للفصل

1. ما المقصود بالهيكل التنظيمي؟
2. ما هي الأنواع المختلفة للهيكل التنظيمية؟
3. ما المقصود بالتصميم التنظيمي؟
4. ما هي الأمور التي ينبغي أخذها في الحسبان عند اتخاذ قرارات بشأن تصميم الهيكل التنظيمية؟
5. ما المقصود بالتغيير التنظيمي؟
6. ما هي الأبعاد الأساسية للتغيير؟
7. ما المقصود بالتطوير التنظيمي وإدارة التغيير؟
8. ما هي الأسئلة التي قد تساعد في تحديد الطريقة المناسبة لإدارة التغيير؟
9. اذكر بعض نماذج التغيير الشائعة.

## 10.8 أنشطة تطبيقية للمهارات الإدارية

1. اختر إحدى المؤسسات التي تعرفها جيّدًا، وارسم الهيكل التنظيمي الحالي الخاص بها. قد تستنتج الكثير من المعلومات عن المؤسسة من خلال موقعها الإلكتروني أو عن طريق إجراء مقابلة قصيرة مع أحد الأشخاص الذين يعملون فيها. بعد الانتهاء من تلك المهمة، أنشئ هيكل تنظيمي بديل وبيّن الأسباب التي قد تجعله أكثر فاعلية من الهيكل التنظيمي الحالي واذكر أيضًا المخاطر التي قد ينطوي عليها.
2. تخيّل أنّك كُلفت بالعمل مع شركة ذات هيكل تنظيمي وظيفي تقليدي وتتضمّن فرق عمل للأقسام التالية: المبيعات، والتسويق، وتطوير المنتجات، والتمويل والمحاسبة، والعمليات. يقدّم كل فريق تقاريره لنائب للرئيس التنفيذي، ويعمل كل نائب على تبليغ تلك التقارير للرئيس التنفيذي. افترض أنّ الشركة تريد تغيير هيكلها إلى الهيكل المصفوفي الذي سيحافظ على مزايا التنظيمات الوظيفية، ولكنّه في الوقت نفسه يُرتّب الموظفين في مجموعات بناء على المنتج الذي يعملون على تطويره. لقد طلب منك إبداء رأيك بشأن كيفية إدارة هذا التغيير وكيفية التعامل مع الموظفين والرد على استفساراتهم، لذلك ينبغي عليك أن تحدّد إجابات للأسئلة التالية: ما هي الآثار المرغوبة أو الفوائد التي ستعود على المؤسسة من تنفيذ هذا المشروع؟ ما هي المشاعر التي قد يحملها الموظفون تجاه هذا التغيير التنظيمي؟ كيف يمكن أن تؤثر مشاعر الموظفين على المؤسسة أو على عملياتها؟ كيف يمكن لمديري المؤسسة إدارة هذه المشاعر، أو ما هي الطرق التي ترى أنّها ينبغي عليهم استخدامها في إدارة هذه المشاعر من أجل الحصول على النتائج المرجوة؟

## 10.9 تدريبات على اتخاذ القرارات الإدارية

1. افترض أنك الرئيس التنفيذي لإحدى شركات البيع بالجملة وأنت تفكر في إعادة تنظيم شركتك ولكنك تلقيت آراء متضاربة من اثنين من رؤسائك الذين تثق بهم. أنت تدير في الوقت الحاضر 45 مستودعًا إقليميًا وتحصل على المنتجات من الشركات المصنّعة ثم توزعها على تجار التجزئة والمؤسسات الخدمية. تتنوع أصناف المنتجات التي توفرها ويصل عددها إلى 100,000 صنف، ويعمل لديك 825 مندوب مبيعات ميداني يمثلون جميع المنتجات داخل منطقة جغرافية.

إحدى الأفكار التي طرحها مدير التسويق هي تقسيم فريق المبيعات إلى ثلاث مجموعات متخصصة وهي: تجارة الأزياء، والتجارة العامة، والخدمات. سيساعد ذلك على زيادة خبرة مندوبي المبيعات ومعرفتهم بالمنتجات التي يتخصصون في بيعها ومن ثم سيؤدي ذلك إلى تقديم خدمة ممتازة للزبائن. في المقابل، يخشى مدير المبيعات من ترك العديد من مندوبي المبيعات لوظائفهم لأنه سيتربّب على تنفيذ عملية التغيير وتطبيق تلك الفكرة توسيع الرقعة الجغرافية.

ما الإجراءات التي قد تتخذها للتعامل مع هواجس المديرين الذين يعملون في شركتك؟ كيف ستنفذ خطة التغيير؟ ما هي الأمور التي ينبغي عليك مراعاتها فيما يتعلق بالزبائن؟

2. افترض أنك تسلمت مؤخرًا منصب مدير دار للمسنين تتكوّن من ثلاثة أقسام. القسم الأول مخصّص للمتقاعدين -سواء كانوا أفرادًا أم أزواجًا- الذين لا يزال بإمكانهم إدارة شؤونهم بأنفسهم ولكنهم يُفضّلون التمتع بوسائل الراحة مثل: الرعاية الطبية، ووجود سكان آخرين يتفاعلون معهم عبر الأنشطة المخطّط لها. أمّا القسم الثاني يقيم فيه الأفراد الذين لا يزالون يتمتعون بصحة جيدة نسبيًا ولكنهم يحتاجون إلى المساعدة في أداء بعض المهام مثل: الحركة والتنقل وما شابه ذلك. أخيرًا، القسم الثالث مخصّص للأشخاص الذين يعانون من مشاكل صحية مزمنة بالإضافة إلى المرضى الذين يتلقّون الرعاية التلطيفية.

لقد عرفت من خلال المقابلة أنّ المنشأة تعاني من مشكلة ضعف الأداء وانخفاض الروح المعنوية، وأنّ المدير السابق كان صارمًا ولا يسمح للعاملين الذين يؤدّون وظائف مختلفة بالتفاعل مع بعضهم ويرغب في أن يرجع إليه عند اتخاذ أي قرار، وقد أدّى ذلك إلى ترك الكثير من العاملين لوظائفهم ووجود عدد كبير من الشواغر مقارنة بالمنشآت الأخرى.

بصفتك المدير الجديد، ينبغي عليك مخاطبة طاقم العمل والحوار معهم، لذلك تطلب منك مساعدتك الجديدة أن تحدّد ما إذا كنت ترغب في مقابلة جميع العاملين في قاعة واحدة كبيرة أم مقابلة الذين يؤدّون وظائف مختلفة في قاعات اجتماعات أصغر. تسألك مساعدتك أيضًا عن الطريقة التي ستتعامل من خلالها مع العمال الذين يعملون في فترات عمل مختلفة. المطلوب منك هو اتخاذ القرارات بشأن

أساليب التواصل التي سوف تستخدمها، وكتابة الكلمة الافتتاحية التي ستلقها على مسامح العاملين عند الاجتماع معهم قبل أن تتيح لهم المجال لطرح الأسئلة والاستفسارات.

## 10.10 قضية للتفكير النقدي

### كيف أدار داني ماير شركته في ظل التحديات التي واجهته عندما قرّر إلغاء الإكراميات؟

ما الذي سيحدث إذا قرّر الرئيس التنفيذي لأحد المطاعم إلغاء الإكراميات "البقشيش"؟ هل سوف يشتكي الزبائن من الأسعار الجديدة؟ أم هل سوف يقلق من يعمل نادلاً في المطعم بشأن الأجر الذي يتلقاه؟

يُعدُّ داني ماير الرئيس التنفيذي لشركة "Union Square Hospitality" (التي ساهمت في إنشاء عدد من المطاعم الناجحة في نيويورك)، وقد اكتشف إجابات الأسئلة السابقة عندما بدأ في إلغاء الإكراميات في معظم المطاعم التي يديرها. لقد رأى ماير رأي العين الأثر السلبي الكبير لانتشار "ثقافة الإكراميات"، ألا وهو بقاء الموظفين في المناصب الدنيا بسبب عدم وجود فرصة للترقّي إلى المناصب الإدارية دون التضحية بجزء كبير من الأجر التي يحصلون عليها.

بدأ ماير تطبيق خطته لإلغاء الإكراميات بإجراء محادثات مع الموظفين المتضررين، وقد عُقدت هذه المحادثات قبل أشهر من إعلان أي خبر بهذا الشأن. بعد ذلك، عقد ماير محادثات مع الزبائن لكي يشرح لهم أهمية حصول جميع الموظفين العاملين في المطعم على أجور عادلة؛ وهذا يعني ضرورة الامتناع عن تقديم الإكراميات للعدد القليل من الموظفين الذين يقدّمون الطعام. غالبًا ما استغرقت المرحلة الانتقالية لإلغاء الإكراميات في كلِّ مطعم من المطاعم ما بين ثلاثة إلى ستة أشهر.

تمكّن ماير نتيجةً لإلغاء الإكراميات في معظم المطاعم التي يديرها من زيادة أجور الطهاة فيها، وأتاح له ذلك تعيين المزيد من الطهاة وسدّ النقص في هذا المجال، بالإضافة إلى تعيين المزيد من الموظفين من أجل تقديم خدمات ضيافة ممتازة. تقوم سياسة ماير على حث الموظفين على الاهتمام ببعضهم بعضًا أولاً، ثمّ الاهتمام بالزبائن ثانيًا، الأمر الذي ينعكس على جودة خدمات الضيافة.

يحصل ماير باستمرار على تقييماتٍ من موظفيه حتى بعد أن أُلغى الإكراميات؛ فهو حريص على أن يشعر كل موظف بأنّ رأيه مسموع وواضح، إذ لا يزال بإمكان الموظفين المشاركة في نقاشات مفتوحة والإدلاء بآرائهم بصدق وموضوعية.

### 10.10.1 الأسئلة

1. هل التغيير الذي أجراه ماير تحويلي أم تدريجي؟ وضح إجابتك.
2. ما هي المستويات التي يسعى ماير إلى إدخال التغييرات عليها في هذا المثال؟

3. ما هي نماذج التغيير التي يمكن أن تكون مناسبة لتصميم وتنفيذ عملية التغيير التي يرغب ماير في إحداثها؟

## 10.11 المصادر

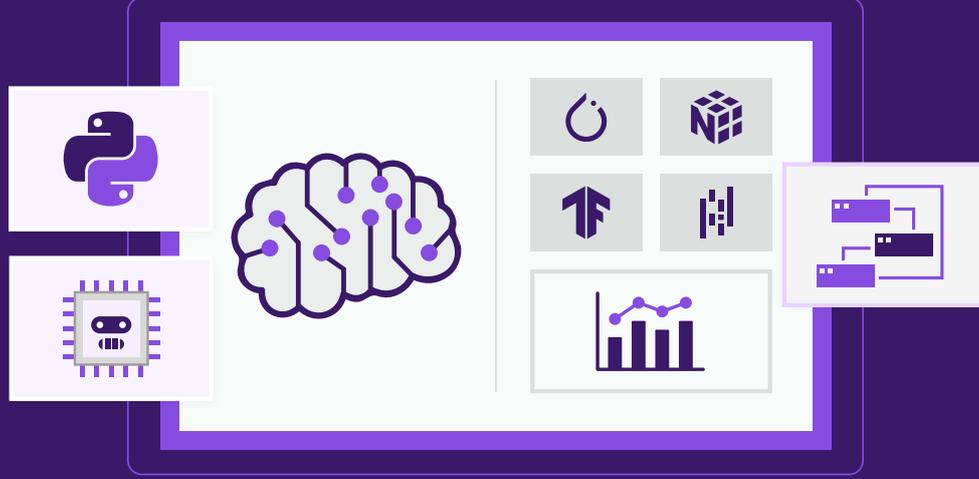
### 10.11.1 مصادر الاستدامة والإدارة المسؤولة

- Matt Larkin, "Kim Davis is the kind of Leader the NHL Needs in 2018: A Hockey Outsider," The Hockey News, April 6, 2018, <http://www.thehockeynews.com/news/article/kim-davis-is-the-kind-of-leader-the-nhl-needs-in-2018-a-hockey-outsider>
- Kevin Blackistone, "Why the NHL is getting involved in climate-change efforts," The Chicago Tribune, January 3, 2016, <http://www.chicagotribune.com/sports/hockey/ct-nhl-climate-change-epa-20160103-story.html>
- Miranda Green, "NHL Report Finds that Climate Change Hurts the Sport," The Hill, March 28, 2018, <http://thehill.com/policy/energy-environment/380648-national-hockey-league-report-finds-climate-change-hurts-the-sport>
- "Andrew Ference; Student Spotlight," Harvard University Extension- Inside Insight, Accessed March 15, 2018, <https://www.extension.harvard.edu/inside-extension/andrew-ference>
- Amalie Benjamin, "Andrew Ference Excited About New Sustainability Role," NHL.com, March 13, 2017, <https://www.nhl.com/news/andrew-ference-flourishing-in-role-with-nhl-green/c-287680614>

### 10.11.2 مصادر قضية للتفكير النقدي

- Mark Matousek, "Danny Meyer Banned Tipping at his Restaurants- But Employees Say it has Led to Lower Pay and High Turnover," *Business Insider*, October 20, 2017, [http://www.businessinsider.com/danny-meyers-no-tip-policy-struggles-2017-10\\_](http://www.businessinsider.com/danny-meyers-no-tip-policy-struggles-2017-10_)
- Loren Feldman, "Danny Meyer On Eliminating Tipping: "It Takes a Year to Get The Math Right," *Forbes*, January 14, 2018, [https://www.forbes.com/sites/lorenfeldman/2018/01/14/danny-meyer-on-eliminating-tipping-it-takes-a-year-to-get-the-math-right\\_](https://www.forbes.com/sites/lorenfeldman/2018/01/14/danny-meyer-on-eliminating-tipping-it-takes-a-year-to-get-the-math-right_)
- Elizabeth Dunn, "The Limitations of American Restaurants' No-Tipping Experience," *The New Yorker*, February 24, 2018, [https://www.newyorker.com/culture/annals-of-gastronomy/the-limitations-of-american-restaurants-no-tipping-experiment\\_](https://www.newyorker.com/culture/annals-of-gastronomy/the-limitations-of-american-restaurants-no-tipping-experiment_)

# دورة الذكاء الاصطناعي



## مميزات الدورة

- ✓ شهادة معتمدة من أكاديمية حسوب
- ✓ إرشادات من المدربين على مدار الساعة
- ✓ من الصفر دون الحاجة لخبرة مسبقة
- ✓ بناء معرض أعمال قوي بمشاريع حقيقية
- ✓ وصول مدى الحياة لمحتويات الدورة
- ✓ تحديثات مستمرة على الدورة مجاناً

اشترك الآن



# 11. إدارة الموارد البشرية

## 11.1 مقدمة

### 11.1.1 المخرجات التعليمية

ينبغي عليك أن تكون قادرًا على الإجابة عن الأسئلة الآتية بعد قراءتك لهذا الفصل:

1. كيف تطوّرت إدارة الموارد البشرية عبر السنين؟ وما هي فائدتها للمؤسسات في العصر الحالي؟
2. ما هي فائدة ووظيفة امتثال الموارد البشرية للشركات؟
3. كيف تؤثر ممارسات إدارة الأداء على أداء الشركات؟
4. كيف تستخدم الشركات استراتيجيات المكافآت لتعزيز أداء الموظفين وتحفيزهم؟
5. ما هو المقصود باستقطاب المواهب؟ وكيف يُمكن أن يساهم في بناء ميزة تنافسية للشركة؟
6. ما هي فوائد عمليتي تنمية المواهب وتخطيط التعاقب الوظيفي؟

## استكشاف المهن الإدارية

### إيفا هارتمان من شركة Trellis ذات المسؤولية المحدودة

امتهنت إيفا هارتمان القيادة الاستراتيجية لمدة تصل إلى حوالي 20 عامًا، وكانت من المبدعين في هذا المجال ومن الذين يهتمون بتحقيق الإنجازات الكبيرة، وهي ذات خبرة كبيرة في استراتيجيات الموارد البشرية وتنمية المواهب وتطوير المهارات القيادية والفعالية التنظيمية، وقد عملت في مجموعة متنوعة من قطاعات الأعمال، من ضمنها: التصنيع، وتقديم الاستشارات للشركات المُدرجة في قائمة فورتشين 500، وغيرها. بالإضافة إلى ذلك، تُعدُّ إيفا من وكلاء التغيير التحويلي (أو الجذري)، وقد طوّرت وأشرفت على العديد من برامج رأس المال البشري الإستراتيجي ومبادرات المواهب في الكثير من البيئات المحفوفة بالتحديات على مستوى العالم، ومن الواضح أنّها تمتلك شغفًا تجاه تحسين أداء الأفراد والمؤسسات.

بدأت إيفا حياتها المهنية في واحدة من أكبر شركات الاستشارات الإدارية حينذاك، وعادت منذ عدة سنوات إلى مجال تقديم الاستشارات عن طيب خاطر. تُعدُّ إيفا مؤسسة ورئيسة شركة Trellis المحدودة والمتخصصة في الاستشارات المتعلقة برأس المال البشري والتوظيف والموجودة في مدينة ريتشموند في ولاية فيرجينيا الأمريكية.

كانت إيفا مديرة قسم الموارد البشرية في إحدى الشركات العالمية الكبيرة المتخصصة في تصنيع منتجات الأفلام البلاستيكية قبل تأسيسها لشركة Trellis، وكانت مسؤولة عن الاستراتيجيات والعمليات المتعلقة بالموارد البشرية في هذا القسم العالمي، الذي تبلغ قيمته 600 مليون دولار. لقد قادت إيفا أثناء عملها في هذه الوظيفة فريقًا عالميًا من مديري الموارد البشرية في أمريكا الشمالية والجنوبية وأوروبا وآسيا لدعم مبادرات الموارد البشرية العالمية من أجل تحقيق نتائج العمل وتنمية رأس المال البشري وتطوير الأداء داخل القسم.

شغلت إيفا أيضًا مجموعة متنوعة من الوظائف القيادية والإدارية في مجالي الموارد البشرية ووظائف الجودة في العديد من الشركات المعروفة على المستوى المحلي والعالمي، ومن هذه الشركات: Wachovia Securities، وGenworth Financial، وSun Microsystems، وAndersen Consulting (التي أصبحت تُدعى Accenture في الوقت الحالي).

حصلت إيفا على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية ويليام وماري في مدينة ويليامزبرغ الأمريكية، وحصلت على درجة البكالوريوس في علم الإنسان من جامعة فيرجينيا في مدينة شارلوتسفيل الأمريكية. إيفا أيضًا عضو هيئة تدريس مساعد في كلية روبينز للأعمال في جامعة ريتشموند، وهي حاليًا عضو في مجلس إدارة جمعية إدارة الموارد البشرية (SHRM) في مدينة ريتشموند التي تقع في ولاية فيرجينيا الأمريكية.

قطع مجال الموارد البشرية أشواطًا طويلة خلال العقود القليلة الماضية، إذ غيّر مديرو الشركات ومتخصصو الموارد البشرية -منذ الزمن الذي كانت تسوده الإدارة التكتيكية للموظفين وحتى عصرنا الحالي الذي تميل فيه الإدارة إلى أن تكون ذات توجهات استراتيجية- غيّروا نظرتهم تجاه وظيفة إدارة الموارد البشرية. تتنافس الشركات من أجل الحصول على المواهب، وما يميّزها عن غيرها، فيما يتعلّق بأداء أعمالها، هو ذخيرتها من الموظفين الموهوبين، لذلك أصبحت إدارة الموارد البشرية من الأساليب الأساسية التي يُمكن للشركات استخدامها من

أجل العثور على المواهب وتوظيفها وتطويرها وتنميتها لكي يكون لدى هذه الشركات ميزة تنافسية. يتطرق هذا الفصل إلى الفوائد التي تجلبها إدارة الموارد البشرية للمؤسسة، بالإضافة إلى التحديات التي لا تزال تواجه هذه الوظيفة لكونها تساهم في تحديد ما ستكون عليه استراتيجية الشركة.

## 11.2 مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

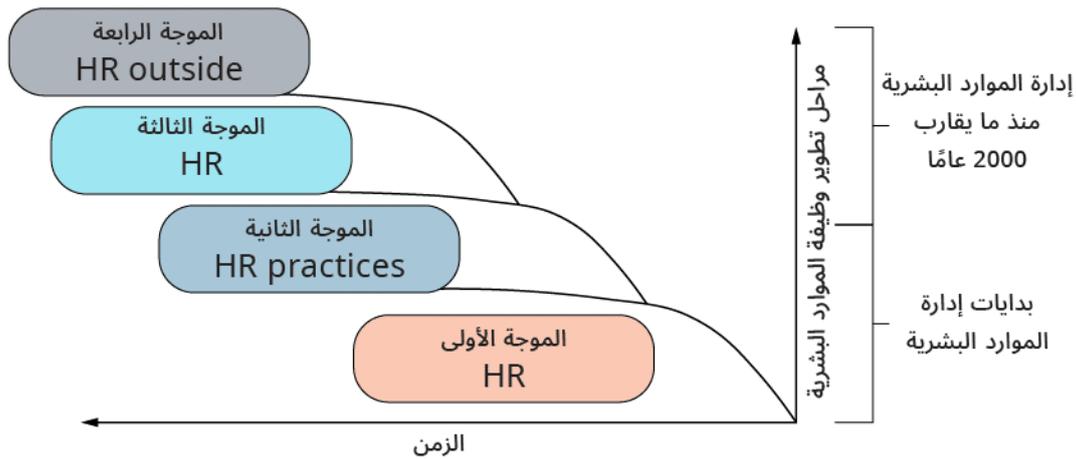
### كيف تطوّرت إدارة الموارد البشرية عبر السنين؟ وما هي فائدتها للمؤسسات في العصر الحالي؟

لقد خدمت إدارة الموارد البشرية العديد من الأغراض المؤسسية على مر السنين، وقد كانت هذه الوظيفة في بداية نشأتها تقوم على التأكد من امتثال الموظفين للأنظمة والتعليمات، ثمّ توسّعت وتطوّرت إلى أن أصبحت في زمننا الحالي المحرّك الأساسي لعمليات تنمية رأس المال البشري وتطوير الموظفين في المؤسسات. أشار مؤلفو كتاب "HR From the Outside In" الذي نُشر في عام 2012 إلى مراحل تطوّر وظيفة الموارد البشرية ووصفوا هذه المراحل بالموجات، كما هو موضح فيما يلي<sup>(1)</sup>:

- 1. الموجة الأولى (HR administration):** ركّزت على الأعمال الإدارية التي كان يؤدّيها موظفو الموارد البشرية والتي تتمثّل في تحديد شروط وأحكام العمل وتقديم خدمات الموارد البشرية والتأكد من امتثال الموظفين للأنظمة. لا يزال هذا الجانب الإداري جزءاً من وظيفة الموارد البشرية في زمننا المعاصر، ولكنّه أصبح يُنفَّذ بواسطة التقنيات الحديثة والاستعانة بمصادر خارجية. إنّ جودة خدمات الموارد البشرية ومصداقيتها في هذه المرحلة تنبع من القدرة على تنفيذ العمليات الإدارية وحل القضايا ذات الصلة بفعالية.
- 2. الموجة الثانية (HR practices):** ركّزت على وضع ممارسات مبتكرة فيما يتعلّق بالموارد البشرية، مثل: تعيين التعويضات وتعليم الموظفين وتدريبهم وتحديد أساليب التواصل، واستقطاب الكفاءات، وقد بدأ متخصصو الموارد البشرية المسؤولون عن وضع هذه الممارسات يتفاعلون، خلال السنوات القليلة الماضية، ويتشاركون مع بعضهم بعضاً من أجل بناء منهج متناسق لإدارة الموارد البشرية. تنبع مصداقية وظيفة الموارد البشرية وجودتها في هذه المرحلة من تقديم أفضل الممارسات والاستراتيجيات في هذا المجال.
- 3. الموجة الثالثة (HR strategy):** ركّزت هذه المرحلة -التي امتدت حوالي 15-20 عامًا- على التكامل بين استراتيجية الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للشركة، وقد بدأ متخصصو الموارد البشرية يأخذون في الحسبان استراتيجية الشركة حتى يُحدّدوا أهم مهام الموارد البشرية التي سيعملون على تنفيذها وكيفية استخدام الموارد على أفضل وجه، وأصبح هناك تعاون حقيقي بين قسم الموارد البشرية وإدارة الشركة. تقوم مصداقية وظيفة الموارد البشرية وجودتها في هذه المرحلة على أن يكون لقسم الموارد البشرية شأن في اتخاذ القرارات عندما تعقد الشركة المناقشات لتحديد الاستراتيجيات المناسبة.

4. **الموجة الرابعة (HR outside in):** استمرّ في هذه المرحلة التعاون بين قسم الموارد البشرية وإدارة الشركة، ولكن أضحت المهام ذات طابع تنافسي على إثر الاستجابة لظروف العمل الخارجية، إذ يُحدّد قسم الموارد البشرية عناصر النجاح من خلال النظر إلى عدة عوامل خارج مؤسساتهم، مثل: نسبة الزبائن الذين تعاملوا معهم، وثقة المستثمرين فيهم، وسمعتهم في المجتمع. تتبع مصداقية وظيفة الموارد البشرية وجودتها في هذه المرحلة من قدرتها على تعزيز هذه العوامل الخارجية.

على الرغم من أهمية جميع مراحل تطوّر وظيفة الموارد البشرية وضرورة تأديتها بفاعلية، إلا أنّ المرحلة الرابعة هي الحجر الأساس، والتي تسهم في ازدهار هذه الوظيفة من خلال السمعة الخارجية للمؤسسة والنجاحات التي تحقّقها.



الشكل 90: مراحل تطور وظيفة الموارد البشرية

## امتلاك الروح الريادية

### الاستعانة بجهات خارجية لأداء وظيفة الموارد البشرية – مشاريع ريادية

وظيفة الموارد البشرية هي إحدى الوظائف المهمة في أي شركة، ولكن ليس بمقدور جميع الشركات تحمّل التكاليف المصاحبة لتعيين موظفي موارد بشرية بدوام كامل، لذلك أصبحت الاستعانة بمصادر خارجية لأداء وظيفة الموارد البشرية خيارًا جيدًا خلال العقد الماضي بالنسبة للعديد من الشركات الصغيرة التي لا يمتلك موظفوها الحاليون الإمكانيات أو الخبرات اللازمة التي تؤهلهم لمواجهة المخاطر والقضايا المرتبطة بعلاقات الموظفين أو الامتيازات والرواتب أو مسؤوليات امتثال الموارد البشرية، الأمر الذي دفع العديد من متخصصي الموارد البشرية إلى تجربة الدخول إلى عالم ريادة الأعمال وتقديم خدمات إدارة الموارد البشرية للشركات التي تحتاجها في فترات معينة أو "بدوام جزئي".

غالبًا ما تتجه الشركات الصغيرة (والشركات الكبيرة أيضًا في كثير من الأحيان) إلى الاستعانة بجهات خارجية لأداء وظيفة الموارد البشرية من أجل تنظيم وتنفيذ بعض المهام داخل الشركة، مثل إدارة الامتيازات والرواتب؛ في الواقع أصبحت هذه الوظيفة تُوكّل إلى جهات خارجية منذ سنوات عديدة؛ بل أصبح من التوجّهات الحديثة

السائدة ما يُدعى "وظيفة الموارد البشرية الجزئية"، والتي تهدف إلى تقديم المساعدة للشركات عند الحاجة (يوميًا أو أسبوعيًا أو شهريًا) فيما يتعلّق باستراتيجيات الموارد البشرية وعلاقات الموظفين وتنمية المواهب.

أصبحت وظيفة الموارد البشرية الجزئية من الوظائف التي يزداد الطلب عليها، وغدت العديد من المشاريع الريادية تتجه إلى تقديم خدماتها في هذا المجال. يمكننا تعريف وظيفة الموارد البشرية الجزئية بأنّها: تقديم خدمات الموارد البشرية لشركة بدوام جزئي أو على فترات متقطعة، وذلك عندما لا تكون الشركة قادرة على تحمّل تكاليف تعيين موظفي موارد بشرية بدوام كامل، إذ يمكن لمن يشغل هذه الوظيفة الذهاب إلى مكان العمل لعدد محدّد من الساعات أو الأيام أسبوعيًا أو شهريًا، وذلك بناءً على احتياجات الشركة وميزانيتها، ويتولّى هؤلاء الموظفون خلال تلك الفترة الاهتمام بكل ما يتعلّق بإدارة الموارد البشرية، مثل: الحرص على امتثال الموارد البشرية للأنظمة والتعليمات وتدريبهم ودعمهم والتعامل مع مشكلاتهم. بالإضافة إلى ذلك، قد يتولّى موظف الموارد البشرية الذي يعمل بدوام جزئي عمليات إدارة المواهب في الشركات التي تهتمّ بتطوير موظفيها والتي تحتاج إلى ما هو أكثر من مجرد خدمات الموارد البشرية الأساسية، مثل عمليات إدارة الأداء وتخطيط التعاقب الوظيفي والتدريب والتطوير.

كيف يُحدّد مديرو الشركات ما إذا كانت هناك حاجة إلى الاستعانة بجهات خارجية لأداء وظيفة الموارد البشرية؟ في الواقع، هناك عاملان يدفعان المديرين إلى التفكير في تعيين موظفي موارد بشرية بدوام جزئي أو الاستعانة بجهات خارجية لأداء هذه الوظيفة، وهما: الوقت والمخاطر. إذا كان المدير يقضي الكثير من الوقت في التعامل مع القضايا المتعلقة بالموارد البشرية وعلاقات الموظفين، فقد يقرّر أنّه من الأفضل توكيل هذه المهام لجهات خارجية متخصصة في هذا المجال. إلى جانب ذلك، فإنّ المخاطر التي تنطوي عليها بعض قضايا الموارد البشرية قد تكون كبيرة جدًّا، مثل احتمالية التعرّض لدعوى قضائية أو لخسارة مالية، ولذلك تندفع الشركات إلى الاستعانة بمتخصّصي الموارد البشرية الذين يعملون بدوام جزئي من أجل ضمان سير سلس العمل في إطار الموارد البشرية للشركة.

لقد أحسن العديد من رواد الأعمال الذين يعملون في مجال إدارة الموارد البشرية استغلال هذا التوجّه المهم، والذي يقول الكثيرون أنّه من المحتمل جدًّا أن يستمر بالتزامن مع نمو الشركات الصغيرة ورغبة الشركات الكبيرة في توكيل الأعمال المرتبطة بإدارة الموارد البشرية إلى جهات خارجية. تُقدّم بعض الشركات المتخصصة في إدارة الموارد البشرية خدماتها بدوام جزئي، بالإضافة إلى تقديمها لخدمات إدارة الرواتب والامتيازات والتعويضات وتقديم الدعم الفني لبرامج إدارة الموارد البشرية. غالبًا ما يؤدّي الاستعانة بموظفي موارد بشرية بدوام جزئي إلى بروز الحاجة إلى خدمات الموارد البشرية الأخرى والبرامج ذات الصلة، والتي عادة ما توفّرها أيضًا تلك الشركات المتخصصة في إدارة الموارد البشرية.

تجدر الإشارة إلى أنّ تقديم خدمات الموارد البشرية بدوام جزئي أو على فترات متقطعة للشركات التي تحتاجها قد يكون عملاً تجاريًا مُجدّيًا ومربحًا، سواء كنت تقدّم هذه الخدمات لوحدهك أم كنت جزءًا من شركة صغيرة مكوّنة من عدد من متخصّصي الموارد البشرية والاستشاريين. قد يجعلك ذلك أيضًا تشعر بالرضا عن ذاتك، وذلك عندما تعلم أنّ المتخصّص في الموارد البشرية يساعد الشركات الصغيرة على النمو والازدهار من خلال حرصه على امتثال الموارد البشرية للأنظمة وتأديته المهام اللازمة التي تُسهم في تطوير موظفي تلك الشركات.

### أسئلة للمناقشة:

1. ما الذي يساهم في زيادة الطلب على وظيفة الموارد البشرية الجزئية والاستعانة بجهات خارج المؤسسة في هذا المجال من وجهة نظرك؟ هل تتوقع استمرار هذا التوجُّه؟
2. في أي مرحلة ينبغي على الشركة التفكير في تعيين موظفي موارد بشرية بدوام كامل بدلاً من الاستعانة بموظفي موارد بشرية بدوام جزئي؟ ما هي الأسئلة التي يجب أن تضعها الشركة في الحسبان؟

تستفيد المؤسسة استفادة كبيرة من الموظفين المتخصّصين في إدارة الموارد البشرية الذين يُديرون جميع **مراحل دورة حياة الموظف**، والتي تشمل على: عملية التوظيف، وتهيئة الموظفين الجدد، وإدارة الأداء، وتنمية المواهب، وإدارة التنقّلات الوظيفية مثل تغيير الوظيفة والترقيات، والتقاعد أو الاستقالة. إنَّ **رأس المال البشري** يُمثّل ميزة تنافسية مهمة بالنسبة للشركات، لذلك سوف تتمكّن الشركات التي تُحسن الاستعانة بموظفي الموارد البشرية الأكفاء من وضع الاستراتيجية المناسبة التي تتعلّق برأس المال البشري وسوف تحصد أفضل النتائج.

تتضمّن وظيفة إدارة الموارد البشرية الاهتمام بشؤون الموظفين والحرص على تنفيذ العمليات الأساسية التالية:

1. الحرص على امتثال الموارد البشرية للأنظمة.
2. اختيار الموظفين المناسبين وتوظيفهم وتدريبهم وتهيئتهم للعمل.
3. إدارة الأداء.
4. إدارة التعويضات والمكافآت والامتيازات.
5. تنمية المواهب والتخطيط للتعاقب الوظيفي.

إنَّ قسم الموارد البشرية هو المسؤول عن وضع الاستراتيجيات والسياسات المتعلقة بالعمليات المذكورة أعلاه والتأكّد من أنها تتوافق مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة وتنسجم معها، وإنَّ لكل عملية من العمليات السابقة دورًا أساسيًا في تحقيق النفع للمؤسسة والتأثير على المزايا التي سوف تُوفّرها للموظفين الذين سينضمون إليها.

### اختبار مدى الفهم

1. كيف تطوّرت وظيفة إدارة الموارد البشرية على مرّ السنين؟
2. كيف تتفاعل غالبًا مع الموارد البشرية؟

## 11.3 امثال الموارد البشرية

### ما هي فائدة ووظيفة امثال الموارد البشرية للشركات؟

ترجع جذور مجال **امثال الموارد البشرية** (Human resources compliance) إلى بدايات ظهور وظيفة الموارد البشرية بحد ذاتها، والتي كانت تنطوي على مهام إدارية وتنظيمية، ولا يزال الامثال في عصرنا الحالي أحد المجالات المهمة للغاية التي يديرها قسم الموارد البشرية، وهناك العديد من اللوائح والقوانين التي تحكم علاقات العمل. يجب أن يكون متخصصو الموارد البشرية قادرين على فهم هذه القوانين والإلمام بها لكي يتمكنوا من مساعدة المؤسسات التي يعملون لصالحها على الالتزام بتلك القوانين وتجنب دفع الغرامات أو التعرض لعقوبات. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي على متخصصي الموارد البشرية الانتباه إلى جميع الثغرات التي قد تمس الامثال للأنظمة لئلا تتضرر سمعة المؤسسة.

من الأمثلة الشائعة على القوانين واللوائح التي تحكم **العلاقة بين صاحب العمل والموظف** (وهي خاصة بالولايات المتحدة الأمريكية) ما يلي:

- قانون التمييز على أساس العمر في التوظيف (ADEA).
- قانون الأمريكيين ذوي الإعاقة (ADA).
- قانون معايير العمل العادل (FLSA).
- قانون الإجازات العائلية والطبية (FMLA).
- القانون الوطني لعلاقات العمل (NLRA).
- قانون إخطار العمال بالتكيف وإعادة التدريب (WARN).

يحمي قانون التمييز على أساس العمر في التوظيف لعام 1967 الأفراد الذين يبلغون 40 عامًا أو أكثر من التمييز في العمل على أساس العمر، وتشمل هذه الحماية كلاً من الموظفين والمتقدمين للعمل. ينص هذا القانون أيضًا على أنه من غير القانوني التمييز على أساس العمر في الشروط التي تتعلق بعملية التوظيف، مثل: التعيين، والفصل، والترقية، وتسريح العمال، والتعويضات، والامتيازات، والمهام الوظيفية، والتدريب.

يمنع قانون الأمريكيين ذوي الإعاقة لعام 1990 أصحاب العمل الخاص وحكومات الولايات والحكومات المحلية ووكالات التوظيف والنقابات العمالية من التمييز ضد الأفراد الأكفاء ذوي الإعاقة. يُعرّف هذا القانون الفرد ذا الإعاقة بأنه شخص: 1. يعاني من إعاقة عقلية أو جسدية تحد من قدرته على تأدية نشاط واحد أو أكثر من الأنشطة الحياتية الرئيسية، 2. لديه سجل بهذه الإعاقة أو 3. يُوصف بأنه يعاني من هذه الإعاقة. يجب على صاحب العمل توفير مكان عمل يتناسب مع إعاقة المتقدم للعمل أو الموظف المؤهل إذا لم يؤدي ذلك إلى حدوث أية صعوبات لا داعي لها تؤثر على سير العمل.

يُحدّد قانون معايير العمل العادل لعام 1938 الحد الأدنى للأجور، وأجر ساعات العمل الإضافية، وعملية حفظ السجلات، ومعايير توظيف الشباب التي تؤثر على العاملين بدوام كامل وبدوام جزئي في كل من القطاع الخاص والحكومات الفيدرالية وحكومات الولايات والحكومات المحلية. تسري قواعد خاصة على عملية التوظيف التي تفرضها حكومات الولايات والحكومات المحلية وتتعلّق بأنشطة إنفاذ القانون والحماية من الفصل من العمل، والخدمات التطوعية، والإجازات التعويضية التي تُمنح بدلاً من الأجور النقدية مقابل ساعات العمل الإضافية.

يمنح قانون الإجازة العائلية والطبية لعام 1993 الموظفين المؤهلين الحق في الحصول على إجازة غير مدفوعة الأجر لمدة تصل إلى 12 أسبوعاً خلال 12 شهراً لأسباب عائلية وطبية معينة دون أن يفقد وظيفته. يفرض هذا القانون على جميع الوكالات العامة، والتي تتضمن: أصحاب العمل على مستوى الولايات وعلى المستوى المحلي والمستوى الفيدرالي، ووكالات التعليم المحلية (المدارس)، وأصحاب العمل في القطاع الخاص الذين يُشغّلون 50 أو أكثر من الموظفين الذين يعملون لمدة 20 ساعة أو أكثر أسبوعياً خلال السنة التقويمية الحالية أو السابقة، بما في ذلك أصحاب العمل المشترك وأولئك الذين يخلفون أصحاب العمل الذين يسري عليهم هذا القانون.

يمنح القانون الوطني لعلاقات العمل لعام 1947 مجموعة من الحقوق للعديد من الموظفين الذين يعملون في القطاع الخاص، ومن هذه الحقوق: الحق في المشاركة في التنظيم والتفاوض مع صاحب العمل. يحمي هذا القانون الموظفين الذين يسري عليهم من أنواع معينة من سوء المعاملة التي يتعرّضون لها من صاحب العمل والنقابة، ويحق لهم محاولة تشكيل نقابة في حالة عدم وجود أية نقابة داعمة لهم.

يسري قانون إخطار العمال بالتكيف وإعادة التدريب لعام 1988 على أصحاب العمل الذين لديهم 100 موظف أو أكثر، باستثناء الموظفين الذين عملوا أقل من ستة أشهر خلال الـ 12 شهراً الماضية والذين يقل معدل ساعات عملهم عن 20 ساعة في الأسبوع. لا يسري هذا القانون على الهيئات الحكومية النظامية التي تقدّم خدمات عامة، سواء على مستوى الولايات أم على المستوى المحلي أم على المستوى الفيدرالي. يحمي هذا القانون العمال وعائلاتهم ومجتمعاتهم المحلية عن طريق مطالبة أصحاب العمل بتقديم إخطار للعمال قبل 60 يوماً من إغلاق المصانع أو إجراء عمليات تسريح جماعي.

القوانين السابقة هي مجرد أمثلة بسيطة على القوانين واللوائح والتشريعات الفيدرالية التنظيمية الرئيسية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في الولايات المتحدة الأمريكية. إذا كنت ترغب في معرفة المزيد من المعلومات عنها، يمكنك زيارة الموقع الإلكتروني لجمعية إدارة الموارد البشرية **SHRM.org** الذي يحتوي على مجموعة كبيرة من المصادر التي سيستفيد منها متخصصو الموارد البشرية إلى جانب الشركات التي يعملون لصالحها.

من المفيد الاطلاع على تجارب الدول الأخرى في تنظيم المؤسسات ووضع القوانين التي تحكم عملها، ولكن من المهم أيضاً أن تضع الدول العربية القوانين واللوائح التي تنسجم مع بيئة عملها وثقافتها، وإحدى الدول العربية التي وضعت قانوناً شاملاً خاصاً بها هي الإمارات العربية المتحدة.

لقد صدر قانون الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية في عام 2008 بناء على توجيهات صاحب السمو الشيخ خليفة بن زايد آل نهيان، وأُجريت مجموعة من التعديلات عليه في عام 2011 وفي عام 2016، ويُركّز هذا القانون على العنصر البشري باعتباره أصلًا استثماريًا يجب إدارته وتطويره بفعالية وكفاءة، ويفتح الآفاق لتحسين أداء العاملين ومراقبة مهاراتهم واستثمار طاقاتهم. يتناول هذا القانون كل ما يتعلّق بإدارة الموارد البشرية من تخطيط وتعيين وتحديد الرواتب وإدارة الأداء والمكافآت والترقيات والتدريب والتطوير والإجازات وعلاقات العمل، بالإضافة إلى الصحة المهنية والمخالفات الوظيفية والتظلمات وسياسة إنهاء الخدمة وغيرها.

يجب على فريق الموارد البشرية اتباع أفضل الاستراتيجيات والطرق لتبليغ الموظفين بالقوانين واللوائح التي ينبغي عليهم الامتثال لها ومحاسبتهم عليها، وذلك من أجل أن ينجحوا في إدارتها والرقابة عليها. تُعدّ عمليات التعليم والتدريب والتوثيق والتدقيق من الممارسات الجوهرية التي تساعد إدارة الموارد البشرية على تحقيق هدفها المهم والتمثّل في الحفاظ على امتثال الموارد البشرية للأنظمة التي تُطبّقها المؤسسة، وسوف نوضّح كلاً من هذه الممارسات بشيء من التفصيل في الفقرات التالية.

من المهم جدًّا أن يخضع متخصّصو الموارد البشرية للتعليم والتدريب في مجالات الامتثال وقانون العمل من أجل ضمان التزام المؤسسة بجميع القوانين واللوائح المعمول بها في المنطقة، وينبغي أن يحرص المتخصّصون على المشاركة باستمرار في برامج التعليم والتدريب؛ لأنّ القوانين والأنظمة قد تتغيّر من سنة إلى أخرى. إنّ متخصّصي الموارد البشرية ليسوا الوحيدين الذين يجب عليهم الحصول على تدريبات؛ بل يتلقّى مديرو العديد من المؤسسات تدريبًا بخصوص القوانين واللوائح الرئيسية؛ لكي يكتسبوا ذخيرة معرفية تُمكنهم من التعامل مع المواقف التي تحدث مع الموظفين والتعامل مع المخاطر المحتملة.

ينبغي على قسم الموارد البشرية والإدارة التعاون حتى يكون هناك توافق بشأن القضايا المتعلقة بالامتثال - خاصةً عندما يمّس الموقف الذي وقع فيه الموظف القوانين واللوائح التي يجب الامتثال لها. يبيّن الجدول التالي مجموعة جزئية من قوانين العمل الفيدرالية الخاصة بالولايات المتحدة الأمريكية والمنشورة على موقع جمعية إدارة الموارد البشرية.

الجدول 33: قوانين العمل الفيدرالية وفقا لعدد الموظفين

### قوانين العمل الفيدرالية وفقاً لعدد الموظفين

قانون إعفاء دافعي الضرائب الأمريكي لعام 2012 (American Taxpayer Relief Act)

قانون حماية الائتمان الاستهلاكي لعام 1968 (Consumer Credit Protection Act)

قانون حماية الموظفين من جهاز كشف الكذب لعام 1988 (Employee Polygraph Protection Act)

قانون ضمان دخل التقاعد للموظفين لعام 1974 (Employee Retirement Income Security - ERISA)

قانون المساواة في الأجور لعام 1963 (Equal Pay Act)

قانون المعاملات الائتمانية العادلة والدقيقة لعام 2003 (Fair and Accurate Credit Transaction Act - FACT)

قانون الإبلاغ عن الائتمان العادل لعام 1969 (Fair Credit Reporting Act)

قانون معايير العمل العادل لعام 1938 (Fair Labor Standards Act)

قانون مساهمات التأمين الفيدرالي/ أو قانون الضمان الاجتماعي لعام 1935  
(Federal Insurance Contributions Act - FICA)

قانون قابلية التأمين الصحي والمساءلة لعام 1996  
(Health Insurance Portability and Accountability Act - HIPPA)

قانون إصلاح ومراقبة الهجرة لعام 1986 (Immigration Reform and Control Act)

تسري هذه القوانين الفيدرالية على جميع العاملين في جميع المؤسسات في الولايات المتحدة. هناك عدة عوامل قد تؤثر في تحديد ما إذا كانت هذه القوانين تسري على صاحب العمل أم لا، مثل: ما إذا كان صاحب العمل تابع لجهة حكومية أو خاصة، وما إذا كان صاحب العمل يُقدّم تأمينًا صحيًا، وما إذا كان صاحب عمل يُسند عملية إجراء فحص الخلفية الجنائية لجهة خارجية.

المصدر: الموقع الإلكتروني لجمعية إدارة الموارد البشرية SHRM.org

قد يكون توثيق القوانين واللوائح ووضعها في كتيب الموظفين من أهم الاستراتيجيات التي يمكن أن يتبّعها قسم الموارد البشرية للمؤسسة من أجل تقليل المخاطر المتعلقة بالامتثال. من المهم تحديث الكتيب بانتظام، كما ينبغي أن يحمل داخل طياته تفصيلًا لسياسات المؤسسة وإجراءاتها وطريقة أداء الأعمال فيها. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يُراجع أحد المستشارين القانونيين مثل هذه الوثائق قبل توزيعها للتأكد من أنّها محدّثة ومناسبة للجهات المعنية.

ينبغي أن تكون عمليات التدقيق والتحقّق من امتثال الموارد البشرية للأنظمة والقوانين جزءًا من الاستراتيجية العامة للشركة من أجل تجنّب المخاطر القانونية، إذ قد يؤدي عدم امتثال الشركة للأنظمة إلى تعرّضها إلى مجموعة من المخاطر المتعلقة بوضعها المالي وسمعتها في السوق، لذلك من المهم أن تختبر عمليات التدقيق انضباط المؤسسة ومدى استعدادها للتصدّي لمثل تلك المخاطر. عندما يُنقذ قسم الموارد البشرية عمليات التدقيق والممارسات الأخرى، فإنّ ذلك يرفع القيمة الفعلية للمؤسسة.

## اختبار مدى الفهم

1. اذكر بعض القوانين الأساسية التي ينبغي على إدارة الموارد البشرية التأكد من امتثال المؤسسة لها.
2. ما هي الفائدة التي تعود على المؤسسة من توفير كُتيب للموظفين؟

## 11.4 إدارة الأداء

## كيف تؤثر ممارسات إدارة الأداء على أداء الشركات؟

تُعَدُّ عمليات إدارة الأداء من أهم العمليات التي يديرها قسم الموارد البشرية، ولكنها في الوقت نفسه من العمليات التي يكثر عليها الخلاف داخل المؤسسة. يرى الكثير من الناس أنَّ عملية إدارة الأداء تقع على عاتق قسم الموارد البشرية وأنها لا تحتاج إلى التنسيق مع إدارة الشركة. لكن الواقع خلاف ذلك؛ إذ ينبغي ألا يكون قسم الموارد البشرية المسؤول الوحيد عن عملية إدارة الأداء حتى تؤدي هذه العملية ثمارها، فينبغي أن يشترك قسم الموارد البشرية والإدارة التنفيذية المباشرة في تنفيذ عملية إدارة الأداء السنوية الاعتيادية والتواصل المستمر بشأنها.

على الرغم من أنَّ قسم الموارد البشرية هو المسؤول عن وضع عمليات إدارة الأداء وتسهيل تنفيذها، إلا أنَّه يتوجَّب على مدير المؤسسة دعم هذه العمليات بقوة وتوضيح أثر إدارة أداء الموظفين على الأداء العام للمؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها. من المفيد أن تُؤكِّد إدارة الشركة على أنَّ عملية إدارة الأداء ليست منوطة بقسم الموارد البشرية فحسب؛ إذ أنَّها عملية ضرورية لسير عمل الشركة. إذا لم يُحسن مديرو الشركات متابعة أداء الأفراد وتوجيههم، فلن تعرف المؤسسة ما إذا كانت تسير في الطريق الصحيح لتحقيق الأهداف التنظيمية العامة.

قبل توضيح طبيعة عملية إدارة الأداء التي تجري في المؤسسات في العصر الحالي، من المهم فهم أصول نشأة هذه العملية. لقد كانت عملية إدارة الأداء في البداية مجرد وسيلة بسيطة لمحاكاة أفراد المؤسسة، وهي لا تزال كذلك في جوهرها، ولكنها تطوّرت في الآونة الأخيرة وأصبحت تُستخدم في تطوير الموظفين. تعود بدايات نشوء عمليات إدارة الأداء إلى نظام "تقييم الجدارة" الذي كان تستخدمه بعض الكيانات، مثل الجيش الأمريكي، والذي أنشئ خلال الحرب العالمية الأولى من أجل تحديد الأشخاص ذوي الأداء الضعيف لصرفهم من الخدمة أو نقلهم.<sup>(2)</sup>

لقد أصبحت حوالي 60% من الشركات الأمريكية تستخدم عملية تقييم الأداء بعد الحرب العالمية الثانية، ووصلت هذه النسبة إلى 90% تقريبًا بحلول ستينيات القرن العشرين. على الرغم من أنَّ القواعد المتعلقة بالأقدمية الوظيفية حدّدت الزيادات في الأجور والترقيات للعمال النقابيين، إلا أنَّ قوة الأداء تعني أنه سيكون هناك فرص ترقّي جيّدة للمديرين. لم يكن الغرض الرئيسي من استخدام هذا النظام هو تحسين الأداء في البداية؛ بل جاءت تلك الفكرة في مرحلة لاحقة في ستينيات القرن العشرين، إذ بدأت الشركات، نتيجة لنقص

أصحاب المواهب الإدارية، باستخدام أنظمة إدارة الأداء لتطوير خبرات الموظفين لكي تكون لديهم فرصة لكي يقدوا مشرفين، إلى جانب تطوير خبرات المديرين لكي يرتقوا إلى مرتبة المديرين التنفيذيين.

أقرّ جاك ويلش عندما أصبح الرئيس التنفيذي لشركة جنرال إلكتريك في عام 1981 نظام التصنيف الإجباري (أحد الأنظمة الأخرى التي ابتكرها الجيش)، وذلك من أجل التعامل مع المشكلة القديمة المتمثلة في عدم تمكّن المشرفين في ذلك الوقت من تصنيف الاختلافات الحقيقية في الأداء بين الموظفين. استخدم المسؤولون في شركة جنرال إلكتريك هذا النظام لإدارة الأداء من أجل التخلّص من الأشخاص ذوي الأداء الضعيف. وقد ربطوا أداء الأشخاص بإمكانياتهم الحالية التي يتمتّعون بها وأغفلوا قدرتهم على تطوير أنفسهم. يُصنّف الأشخاص وفق نظام التصنيف الإجباري إلى ثلاث فئات، هي: الفئة "أ" (سوف يُمنحوا مكافآت)، والفئة "ب" (سوف يبقون في وظائفهم)، والفئة "ج" (سوف يُفصلون من العمل).

هذا يعني أنّ عمليات تطوير الموظفين في شركة جنرال إلكتريك مخصّصة للأشخاص المصنّفين ضمن الفئة "أ" فقط، كما أنّ الأشخاص ذوي الإمكانيات العالية -من بين هؤلاء- هم الذين ينالون فرصة الترقّي إلى المناصب العليا. أصبحت العديد من الشركات تُطبّق نظام تصنيف إجباري مماثل منذ أن استخدمت شركة جنرال إلكتريك نظام التصنيف الإجباري، ولكن العديد منها تراجع عن ذلك، وهذا ما فعلته شركة جنرال إلكتريك بعدما تقاعد جاك ويلش، ويعود السبب في تراجع الشركات -بما فيها جنرال إلكتريك- عن استخدام ذلك النظام إلى أنّه أدّى إلى التنافس السلبي ونبذ التعاون والامتناع عن العمل الجماعي بداخلها، الأمر الذي دفع هذه الشركات إلى استبعاد نظام التصنيف الإجباري من عمليات إدارة الأداء فيها.

يُجمّع معظم الناس -من الناحية النظرية- على أهمية عملية إدارة الأداء، ولكن ما لا يتفقون عليه هو كيفية تنفيذ هذه العملية. لقد بدأت بعض الشركات بتغيير نظرتها تجاه الأداء نتيجةً للاستياء المتزايد فيما يتعلّق بعمليات إدارة الأداء في ذلك الوقت، وقد وضع مطوِّرو البرمجيات في عام 2001 "بيان منهجية الأجيل" الذي أكّد على مبادئ التعاون والتنظيم الذاتي والتوجيه الذاتي، بالإضافة إلى التفكير ووضع خطط دورية بهدف زيادة كفاءة العمل من خلال السعي إلى وضع نماذج أولية بسرعة والاستجابة مباشرةً لآراء الزبائن والتغييرات التي تطرأ على احتياجاتهم. كان تأثير هذه المنهجية على إدارة الأداء واضحاً؛ إذ بدأت الشركات تُفكّر في تطبيق عمليات إدارة أداء أقلّ تعقيداً تنطوي على تقديم التقييمات والآراء بشأن الأداء دورياً.

وفق دراسة استقصائية عامة أجرتها شركة ديلويت للخدمات، فإنّ 58% من المسؤولين التنفيذيين الذين شملتهم الدراسة يرون أنّ أسلوبهم الحالي في إدارة الأداء لا يودّي إلى اندماج الموظفين في العمل ولا إلى تحقيق أداء عالٍ. إنهم بحاجة إلى أسلوب أكثر مرونة وسرعة ومراعاة لإمكانيات الأفراد بحيث يُركّز على تحسين أدائهم المستقبلي بدلاً من مجرد تقييم أدائهم السابق.<sup>(3)</sup> انضمت شركة ديلويت -على إثر هذه الدراسة- إلى ركب الشركات التي تسعى إلى إعادة تصميم عمليات إدارة الأداء الخاصة بها. يتطلّع المسؤولون في هذه الشركة إلى رؤية آثار عملية التغيير الجذري على مستوى الأفراد، لذلك يطرحون على قادة فرق العمل عدداً من الأسئلة التي تتعلّق بالقرارات والإجراءات المستقبلية التي سوف يتخذونها إزاء كل فرد من أفراد الفريق. تتمحور الأسئلة

المطروحة حول الأساليب التي سوف يستخدمونها للتعامل مع أفراد الفريق؛ وليس حول آرائهم بهم، وتشمل هذه الأسئلة ما يلي:

1. لو أخذت بالحسبان ما تعرفه عن أداء هذا الشخص ولو كان المال مالك، فهل ستمنح هذا الشخص أكبر علاوة أو مكافأة ممكنة؟
2. لو أخذت بالحسبان ما تعرفه عن أداء هذا الشخص، فهل ترغب في أن يكون ضمن فريقك دائماً؟
3. هل هذا الشخص في وضع سيء بسبب الأداء المنخفض؟
4. هل هذا الشخص مهياً للترقية في الوقت الحالي؟

على الرغم من أن هناك بعض المناقشات التي كانت تدور خلال السنوات العديدة الماضية حول رغبة بعض الشركات في إلغاء تقييمات الأداء كلياً، إلا أن معظم الأبحاث تدعم الرأي القائل بأن عدم تنفيذ عملية إدارة الأداء مطلقاً لا يصبُّ في مصلحة الشركات أيضاً. على سبيل المثال، بيّنت دراسة استقصائية عالمية حديثة أجرتها شركة (CEB Global) أن أكثر من 9000 مدير وموظف يرون أن عدم إجراء أي تقييمات للأداء أسوأ من إجرائها.<sup>(4)</sup> وتشير نتائج هذه الدراسة إلى أنه على الرغم من أن بداخل كل مؤسسة موظفين غير راضين عن المكافآت التي مُنحت لهم، أو مستائين بسبب عدم حصولهم على ترقية، إلا أنهم يكونون أكثر استعداداً لتقبُّل النتائج غير المرغوب فيها عندما تكون عملية التقييم عادلة. إنَّ السؤال الجوهرى الذي ينبغي طرحه هو: كيف يمكن لقسم الموارد البشرية مساعدة الشركة على وضع عملية تقييم أداء عادلة ودعم تطوير الموظفين دون إثقال كاهلها بالأنظمة غير الملائمة والأنشطة التي لا تعود عليها بأي قيمة أو فائدة إضافية.

## إدارة التغيير

### إدارة الموارد البشرية العالمية والمحلية

دائماً ما تواجه الشركات متعددة الجنسيات صعوبةً في تحقيق التوازن بين المتطلبات العالمية والمحلية عند تحديد استراتيجية إدارة الموارد البشرية. تركّز بعض الشركات الكبيرة بشكل كبير على المركزية، ولا تحيد استراتيجيتها المحلية عن الاستراتيجية العالمية إلا قليلاً جداً. قد تلجأ بعض الشركات الأخرى إلى إضفاء الطابع المحلي على العمليات والقرارات التي تصدر عنها إذا توجّب عليها مراعاة متطلبات ثقافية محلية معينة. إنَّ في صالح الشركات في كلتا الحالتين الالتزام بالمعايير العالمية مع السماح -في الوقت نفسه- بالتكثيف مع متطلبات السوق المحلي في مجالات الموارد البشرية عندما يكون ذلك ملائماً.

وفقاً لدراسة بعنوان "ستة مبادئ لإدارة المواهب العالمية الفعالة" نُشرت في مجلة (MIT Sloan Management Review) في عام 2012، فإنَّ معظم الشركات متعددة الجنسيات تستخدم معايير أداء عالمية، ونماذج للكفاءة، بالإضافة إلى أدوات وعمليات إدارة الأداء. هذه المجالات هي مجالات الموارد البشرية التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالاستراتيجيات والأهداف العامة للمؤسسة، ولذلك تبقى ثابتة على المستوى

العالمي. في المقابل، تُعدُّ عمليات التدريب والتعويضات من الأمثلة على مجالات الموارد البشرية التي لا ترتبط ارتباطًا وثيقًا بالاستراتيجيات العامة، والتي قد تستلزم التكيّف مع متطلبات السوق المحلي.

قد تستلزم عمليات التوظيف أيضًا التكيّف مع الواقع المحلي؛ إذ إنّ لكل دولة قوانين عمل وتحديات خاصة بها. ومع ذلك، تجدر الإشارة إلى أنّ الشركة قد تُقيّد نفسها بالممارسات التي تتخذها لإدارة المواهب على مستوى العالم إذا كانت عمليات إنتقاء وتوظيف أفضل أصحاب المواهب وتقييمهم وتطويرهم تتطلّب إجراء الكثير من التعديلات لمواكبة قوانين الدولة. من المهم أن تتبنّى الشركة نهجًا عالميًا لإدارة المواهب لكي تستفيد من فرص التعلّم المتبادل وفرص التطوّر القائم على تعدّد الثقافات.

من أهم مظاهر إدارة المواهب العالمية هو أن تزيل الشركة حواجز التوظيف وتختار موظفين موهوبين من مختلف أنحاء العالم للعمل بداخلها، كما أنّ بعض الشركات لديها برامج للقيادة العالمية، حيث تجمع القادة البارعين من جميع أنحاء العالم بهدف إقامة علاقات صداقة فيما بينهم وتبادل المعارف والخبرات. بالإضافة إلى ذلك، هناك شركات أخرى قد أنشأت عددًا من برامج التدوير الوظيفي للقيادة مُتيحةً لهم تجربة تأدية أدوار جديدة في ثقافات أخرى، من أجل بناء سيرهم الذاتية وتطوير ذكائهم الثقافي. في الواقع، يمكن أن تؤثر إدارة الموارد البشرية تأثيرًا كبيرًا على قدرة الشركة على الاستفادة من إمكانات المواهب العالمية عندما تنشئ شبكة عالمية تضمّ هذه المواهب إلى جانب مراعاة متطلبات السوق المحلي كلّما كان ذلك ممكنًا.

### أسئلة للمناقشة:

1. ما هي التحديات التي تواجهها الشركة عندما ترسم لكل مكتب من مكاتبها المحلية نموذج كفاءة مختلف أو عملية إدارة أداء مختلفة؟
2. لماذا قد يكون هناك حاجة إلى أن تتكيّف برامج التعويضات وممارسات التوظيف مع الأسواق المحلية؟ ما هي المخاطر المحتمل حدوثها إذا لم تحصل عملية التكيّف تلك؟

ينبغي على قسم الموارد البشرية وإدارة الشركة أثناء تقييمهم لأنظمة إدارة الأداء التي يمكن تطبيقها أن يأخذوا بالحسبان التحديات العديدة التي يجب عليهم التعامل معها عند اختيار نظام ما.<sup>(5)</sup>

يتمثّل التحدي الأول في التوفيق بين أهداف الأفراد وأهداف الشركة. إنّ الحل التقليدي للتعامل مع هذا التحدي هو أن تنعكس الأهداف العامة للمؤسسة على الأهداف التي يضعها الموظفون وأن تدعمها. لقد شاعت فكرة الأهداف الذكية (أن تكون الأهداف محدّدة وقابلة للقياس وقابلة للتطبيق وذات صلة ومقيّدة بإطار زمني) على مرّ السنين الماضية، ولكن قد تستمر صعوبة تحديد الأهداف في حال كانت أهداف المؤسسة معقّدة، أو كان ارتباط أهداف الموظفين بمهام مشروع معين أقوى من ارتباطها بالأهداف العامة. ينبغي أن يكون كلّ من الشركات والأفراد قادرين على الاستجابة للتغيرات التي تطرأ على الأهداف، تحدث هذه التغيرات بسبب المستجدات السريعة التي تحدث في العصر الحالي أو لتغيّر احتياجات الزبائن؛ فهذه إحدى القضايا القائمة التي يتوجّب على قسم الموارد البشرية وإدارة الشركة الاتفاق بشأنها.

التحدي المهم الثاني الذي يجب التعامل معه عند تصميم عملية إدارة الأداء هو تحديد كيفية مكافأة الأداء. سنتطرق إلى أنظمة المكافآت لاحقاً في هذا الفصل، ولكن ما ينبغي معرفته في هذه اللحظة هو أن أنظمة المكافآت يجب أن تكون جزءاً لا يتجزأ من أنظمة إدارة الأداء. تسعى الشركات التي تعمل على إعادة تصميم عمليات الأداء الخاصة بها في واقعنا المعاصر إلى استكشاف آثار ممارساتها الجديدة التي تتبعها على نماذج العمل المعروفة بـ الدفع مقابل الأداء (pay-for-performance models). يبدو أن التخلي عن مفهوم مكافأة الموظفين بناءً على أدائهم لا يُعدُّ خياراً قائماً لدى الشركات، لذلك يجب أن يصاحب تغيير الأنظمة تغييراً في النظرة السائدة بشأن العلاقة بين النهجين.

إنَّ تحديد الأفراد ذوي الأداء الضعيف يُعدُّ من التحديات التي ظهرت منذ بدايات نشوء عمليات إدارة الأداء، وحتى عملية إدارة الأداء الأكثر رسمية يبدو أنَّها لا تُفلح في التخلص من الأفراد ذوي الأداء الضعيف، والسبب الأكبر في هذا هو أنَّ المديرين الذين يقيّمون الموظفين يُجمون عن التعامل مع ذوي الأداء الضعيف. بالإضافة إلى ذلك، يرى بعض المديرين أنَّه ينبغي التفاوضي عن ذوي الأداء الضعيف خلال العام والتعامل معهم مرة واحدة فقط عند تقييمهم في نهاية العام من خلال عمليّة إدارة الأداء السنوية (وغالباً ما يتم ذلك بطريقة غير فعّالة). لكن ما يتوجّب على المؤسسات فعله في الواقع هو الحرص على التعامل مع ذوي الأداء الضعيف مباشرة وإبلاغهم بأوجه القصور لديهم وتوثيقها وإدارتها عن كثب، بغض النظر عن طبيعة نماذج إدارة الأداء الجديدة التي سوف تتبناها.

يُعدُّ تجنّب الوقوع في المشكلات القانونية من التحديات القائمة الأخرى التي تواجه المؤسسات، كما أنَّه من الأسباب التي تُعزّز من أهمية التعامل مع مشكلات الأداء وتوثيقها مباشرة. يساعد قسم الموارد البشرية المديرين في التعامل مع المشكلات المتعلقة بالموظفين.

في الواقع، إنَّ بعض الأشخاص الحريصين على حماية أنفسهم من الدعاوى القضائية لا يستسيغون فكرة عدم وجود نظام تقييم رسمي قائم على الأرقام، ولكن الحقيقة هي أنَّ كلاً من عمليات إدارة الأداء الرسمية التقليدية وبعض الأساليب الحديثة للغاية لا تضمن عدم حدوث أي مشكلات قانونية؛ فحتى عمليات إدارة الأداء الرسمية قد تكون غير موضوعية وقد تنطوي على تحيّز في التقييمات. يرى المؤلف أنَّ أفضل استراتيجية لإدارة الأداء بطريقة فعّالة وعادلة هي بالتعامل المباشر مع مشكلات الأداء وتوثيقها بمجرد حدوثها، إذ ينبغي تبليغ الموظف عن مشكلات الأداء المتعلقة به (في أقرب وقت ممكن)، وينبغي أن يُوثّق المدير جميع مشكلات الأداء والمحادثات التي جرت بموضوعية ويلجأ إلى قسم الموارد البشرية للتعامل مع المشكلات الأكبر أو الأكثر تعقيداً.

من التحديات القائمة الأخرى إدارة تدفق التقييمات، بالإضافة إلى الاحتفاظ بالمحادثات والوثائق والتقييمات بحيث يمكن الوصول إليها واستخدامها بسهولة لمواجهة أي تقصير من قبل الموظفين. تجدر الإشارة إلى أنَّ عملية إدارة الأداء السنوية التقليدية لا تتضمن تسجيل التقييمات والمحادثات، ولكن هناك بعض التقنيات الحديثة (مثل تطبيقات الهواتف المحمولة) التي يمكن استخدامها لتسجيل المحادثات التي تجري بين المديرين والموظفين. على سبيل المثال، تستخدم شركة جنرال إلكتريك تطبيقاً يسمى (PD@GE PD) هو

اختصار لـ Performance Development، أي تطوير الأداء)، ويتيح هذا التطبيق للمديرين استخراج الملاحظات والمواد من المحادثات السابقة التي جرت مع الموظفين.

تستخدم شركة IBM تطبيقًا مشابهًا يتيح للموظفين تقييم بعضهم بعضًا. على الرغم من وجود بعض الحلول التكنولوجية التي يمكن أن تساعد على تقديم التقييمات وتسجيلها، إلا أن على قسم الموارد البشرية الاستمرار في ترسيخ القواعد المتعلقة بالموضوعية والاستخدام المناسب للأدوات والتقنيات المتاحة.

ستصطدم عمليات إدارة الأداء -التقليدية والحديثة على حد سواء- بنفس التحديات على مرّ الزمن، لذلك ينبغي على متخصصي إدارة الموارد البشرية أن يكونوا على دراية بهذه التحديات وأن يُصمّموا نظام إدارة أداء مناسب لمواجهتها وفقًا لما تقتضيه الظروف والمُستجدات المتقلّبة في عصرنا.

### اختبار مدى الفهم

1. أين نشأ مفهوم إدارة الأداء؟

2. اذكر بعض التحديات الرئيسية التي تواجه عمليات إدارة الأداء.

## 11.5 العوامل المؤثرة على أداء الموظفين ودافعيتهم

### كيف تستخدم الشركات استراتيجيات المكافآت لتعزيز أداء الموظفين وتحفيزهم؟

تُعَدُّ كلُّ من أنظمة إدارة الأداء وأنظمة المكافآت من الآليات المهمة التي يمكن استخدامها لتعزيز أداء الأفراد والمجموعات وتحفيزهم، بالتالي الارتقاء بالأداء العام للمؤسسة ورفع معدلات إنتاجيتها ونموها. إنَّ أنظمة الأداء وأنظمة المكافآت جزء من ثقافة الشركة؛ إذ إنَّها تُبيِّن الطريقة المُستخدمة لإدارة أداء (أو ضعف أداء) الموظفين الذين يعملون فيها، ودرجة استعدادها لتقدير أولئك الموظفين ومكافأتهم على أدائهم. لقد ظهرت خلال السنوات الماضية العديد من وجهات النظر حول أفضل الاستراتيجيات والطرق التي تُفضي إلى تقدير الموظفين ومكافأتهم، والتي تُسهم أيضًا في تعزيز أدائهم ودافعيتهم.

يجب في البداية توضيح مصطلح نظام المكافآت والحوافز قبل الحديث عن أفضل الاستراتيجيات والنتائج المرتبطة به. إنَّ أنظمة المكافآت (rewards systems) هي الإطار الذي تضعه المؤسسة (بواسطة قسم الموارد البشرية في معظم الأحيان) وتستخدمه لتقديم نوع من المكافأة (النقدية أو غيرها) للموظفين مقابل أدائهم، والهدف هو تعزيز دافعيتهم وتحفيزهم لكي يواصلوا العمل لصالح المؤسسة. تتكوَّن أنظمة المكافآت في الأساس من البرامج والسياسات المرتبطة بالتعويضات، ولكن قد تشمل أيضًا الامتيازات التي سوف تُقدِّم للموظفين وغيرها من المكافآت الإضافية التي تلبي احتياجاتهم.

ينصبُّ التركيز الأساسي لأنظمة المكافآت التي تُحدِّدها إدارة الموارد البشرية على النجاح في تطبيق نظام التعويضات داخل المؤسسة. إنَّ معظم المؤسسات تسعى إلى تطبيق برنامج الدفع مقابل الأداء

(pay-for-performance) الذي يُقدّم أجورًا تنافسية في سوق العمل ويقدم تعويضات مختلفة للموظفين بناءً على أدائهم. تتبنى المؤسسة التي تُطبّق برنامج الدفع مقابل الأداء فلسفة تهدف إلى مكافأة أفضل الموظفين أداءً بهدف جعلهم رمزًا يُحتذى وترغيب الموظفين الآخرين في المكافآت وتحسين الأداء العام للمؤسسة، وإيلاء اهتمام خاص بالموظفين الأكثر تأثيرًا.

يُشير ستيفن ميلر في إحدى المقالات المنشورة بعنوان "دراسة: الدفع مقابل الأداء يؤتي ثماره" على الموقع الإلكتروني لجمعية إدارة الموارد البشرية (SHRM) في عام 2011، يشير إلى أنّ أهم أربعة عوامل تدفع الشركات للبدء في تطبيق استراتيجية الدفع مقابل الأداء هي:

1. تقدير الأفراد ذوي الأداء العالي ومكافأتهم (46.9%)
2. زيادة احتمالية تحقيق أهداف الشركة (32.5%)
3. تحسين الإنتاجية (7.8%)
4. نبذ ثقافة الاستحقاق (7.8%)

أظهرت الدراسة أيضًا أنّ دوافع الشركات لتطبيق استراتيجية الدفع مقابل الأداء كانت مختلفة، وذلك يعتمد على ما إذا كانت الشركة ذات أداء مرتفع أم منخفض. (6) لقد صرّحت نصف المؤسسات ذات الأداء المرتفع تقريبًا بأنّ تقدير أفضل الموظفين أداءً ومكافأتهم كان الدافع الأساسي الأول لتطبيق الاستراتيجية، ويتضح من ذلك أنّ المؤسسات ذات الأداء المرتفع التي تُطبّق هذه الاستراتيجية تؤمن بفكرة التمييز في المكافآت بين الأفراد ذوي مستويات الأداء المختلفة. في المقابل، يبدو أنّ المؤسسات ذات الأداء المنخفض ليست متأكدة من حقيقة دوافعها لتطبيق استراتيجية الدفع مقابل الأداء، وقد كان تحقيق أهداف الشركة هو الدافع الأول الذي أشارت إليه هذه المؤسسات.

وفقًا لتقرير "Compensation Programs and Practices Report" الذي أعدته جمعية WorldatWork في عام 2015، يستمر استخدام برنامج الدفع مقابل الأداء في النمو، وقد ذكرت (72%) من الشركات بأنّها تربط زيادة الأجور بالأداء الوظيفي، وأشارت (67%) من الشركات إلى أنّ الزيادات التي يحصل عليها الموظفون ذوو الأداء العالي أكثر بـ 1.5 مرة على الأقل من تلك التي يحصل عليها الموظفون ذوو الأداء المتوسط. بالإضافة إلى ذلك، يبدو أنّ نتائج الاستطلاع تشير إلى أنّ تقبّل الموظفين لفلسفة المؤسسة فيما يتعلّق بالتعويضات يزداد عندما يكون هناك فرق أكبر بين الزيادات التي يحصل عليها كلّ من ذوي الأداء المتوسط وذوي الأداء العالي، إذ إنّ ذلك يُؤكّد على أنّ الشركة جادّة بشأن الدفع مقابل الأداء.<sup>(7)</sup>

يتكوّن برنامج الدفع مقابل الأداء من عدة عناصر، ويواجه قسم الموارد البشرية صعوبة في تصميم تلك العناصر المختلفة وتحليلها وتعميمها وإدارتها حتى يُنفذ البرنامج بأسلوب مناسب وقانوني. يتوجّب على قسم الموارد البشرية أن يُشرك إدارة الشركة في وضع عناصر برنامج الأجر مقابل الأداء والتي تتضمّن:

- تحديد فلسفة المؤسسة فيما يتعلق بالأجور. ينبغي على إدارة الشركة أن تصادق على أنها سوف تُشجّع الثقافة القائمة على مكافأة الموظفين على الأداء القوي.
  - دراسة الآثار المالية المترتبة على إحداث تغييرات لتطبيق برنامج الدفع مقابل الأداء. ما مقدار الفرق في الأداء لدينا؟ ما هي تكلفة تطبيق ذلك؟
  - تحديد أي ثغرات موجودة في العمليات الحالية، مثل: إدارة الأداء، وزيادة الجدارة، والمكافآت قصيرة الأجل وطويلة الأجل. إذا كانت سياسات الموارد البشرية والتعويضات الحالية تتعارض مع برنامج الدفع مقابل الأداء، فيجب مراجعتها وتغييرها. إذا كان هناك مواطن خلل في عملية إدارة الأداء، فيجب تصحيحها قبل تنفيذ برنامج الدفع مقابل الأداء؛ وإلا ستقل ثقة أفراد المؤسسة فيه. يجب أيضاً الرجوع إلى بيانات السوق عند وضع هيكل الرواتب حتى تتأكد المؤسسة من أن سياسة التعويضات الخاصة بها ستمكّنها من أن تكون في الموضع الذي ترغب فيه في السوق.
  - تحديث العمليات المرتبطة بالتعويضات، وذلك بإدخال عناصر برنامج الدفع مقابل الأداء الجديدة فيها، ويتضمّن ذلك تصميم مصفوفة الجدارة (merit matrix)، التي تربط الزيادات السنوية في أجور الموظفين بأدائهم، بالإضافة إلى تصميم مصفوفة المكافآت قصيرة الأجل واستراتيجية المكافآت طويلة الأجل. بعبارة أخرى، ينبغي الإجابة عن الأسئلة التالية: كيف يؤثّر الأداء على مدفوعات المكافآت؟ ما هو الفارق (أو مقدار الزيادة) لكل مستوى؟
  - تبليغ المديرين والموظفين بفلسفة برنامج الدفع مقابل الأداء والتغييرات التي سوف تطرأ وتدريبهم عليها. ينبغي توضيح التغييرات في ضوء الثقافة العامة للمؤسسة؛ إذ تُعدّ هذه الخطوة استثماراً طويل الأجل للمواهب والأداء في المؤسسة.
- يؤدّي متخصّصو إدارة الموارد البشرية دوراً رئيسياً في تحديد أنظمة المكافآت، وتُعدّ التعويضات التي تُقدّم للموظفين مجرد أساس واحد فقط (ولكنّه الأساس الأكثر أهمية) من "المكافآت الإجمالية". تشير جمعية (WorldatWork) إلى أنّ المكافآت الإجمالية هي علاقة ديناميكية بين أصحاب العمل والموظفين. تُشير الجمعية أيضاً إلى أنّ استراتيجية المكافآت الإجمالية (total rewards strategy) هي الاستراتيجية التي تضعها المؤسسة لجذب الموظفين وتحفيزهم والاحتفاظ بهم وإدماجهم، تتكوّن هذه الاستراتيجية من مايلي:
1. **التعويضات:** الأجر الذي يقدمه صاحب العمل لموظفيه مقابل الخدمات التي يؤدونها (أي مقابل الوقت والجهد والمهارة)، ويشمل هذا كلاً من الأجر الثابت والأجر المتغير المرتبط بمستويات الأداء.
  2. **الامتيازات:** البرامج الإضافية التي يُطبّقها صاحب العمل إلى جانب التعويضات النقدية التي يُقدّمها للموظفين، ومن الأمثلة عليها: البرامج الصحية وبرامج حماية الدخل وبرامج الادخار وبرامج التقاعد، التي توفرّ الأمن للموظفين وأسرهم.

3. **فعالية العمل والحياة:** يُقصد بها مجموعة محدّدة من الممارسات والسياسات والبرامج التنظيمية، إلى جانب فلسفة قائمة على دعم الجهود المبذولة من أجل مساعدة الموظفين على النجاح والتوفيق بين الحياة العملية والحياة الشخصية.
4. **التقدير:** برامج رسمية أو غير رسمية تُقرُّ أو تهتمُّ بشكل خاص بإنجازات الموظفين وجهودهم أو سلوكياتهم وأدائهم، وتُشجّع استراتيجياً العمل من خلال تعزيز السلوكيات المرغوب فيها (مثل الإنجازات المميزة) والتي تساهم في نجاح المؤسسة.
5. **إدارة الأداء:** التنسيق بين أنشطة المؤسسة وفرق العمل والأفراد في سبيل تحقيق أهداف العمل ونجاح المؤسسة ككل. تتضمّن عملية إدارة الأداء تحديد التوقعات، وعرض المهارات، والتقييم، والمراجعات، والتحسين المستمر.
6. **تنمية المواهب:** توفير الفرص والوسائل التي تساعد الموظفين على تطوير مهاراتهم وكفاءاتهم المهنية على المدى القريب والبعيد.



الشكل 91: نموذج المكافآت الإجمالية وفق جمعية WorldatWork

إنّ إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن تحديد العناصر المختلفة لاستراتيجية المكافآت الإجمالية الخاصة بالمؤسسة والتحقّق من أنّها مناسبة لجذب الموظفين الجيدين والاحتفاظ بهم. من المعروف أنّ هناك العديد من المكافآت المختلفة التي يمكن أن تحفّز الأفراد بناءً على دوافعهم الشخصية، وقد نشرت مجلة هارفارد بزنس ريفيو في عام 2008 مقالاً بعنوان "Employee Motivation: A Powerful New Model"، "تحفيز الموظفين: نموذجٌ فعّال معاصر"، وأشار مؤلّفو هذا المقال إلى أنّ هناك أربعة دوافع تعمل على تحفيز الأفراد، وأكّدوا على أنّ هذه الدوافع مغروسة في عقولنا وتؤثّر بشكل مباشر على عواطفنا وتصرفاتنا. هذه الدوافع

الأربعة هي: حب التملك، وحب الانتماء، وحب المعرفة، والحماية. سنوضح فيما يلي كل دافع من هذه الدوافع وكيف يمكن التعامل معها في إطار المؤسسة.<sup>(8)</sup>

يشير **دافع حب التملك** إلى أننا جميعًا نمتلك رغبةً في الحصول على السلع النادرة التي تعزّز من شعورنا بالرفاهية، ويبدو أنّ هذا الدافع نسبي (أي أنّه يعتمد على مقارنة ما لدينا بما لدى الآخرين) ولا يُمكن إشباعه إشباعًا تامًا (أي أننا نرغب في الحصول على المزيد دائمًا). تتعامل المؤسسة مع هذا الدافع من خلال نظام المكافآت، وتتخذ الإجراءات من أجل التمييز بين مستويات الأداء ومكافأة الموظفين بناءً على أدائهم وتقديم أجور تنافسية.

يشير **دافع حب الانتماء** إلى أنّ البشر لا يرتبطون فقط بالأفراد؛ بل يرتبطون أيضًا بالمؤسسات والجمعيات والدول. يُشبع هذا الدافع داخل المؤسسة عندما يشعر الموظفون بالفخر لأنّهم جزء من المؤسسة وبالسرور لكونهم أعضاء في فريق العمل، ويُغرس ذلك الشعور من خلال ثقافة المؤسسة وما تتخذه من إجراءات لتعزيز المسؤولية المشتركة والصداقة بين الموظفين وتقدير التعاون والعمل الجماعي وتشجيع المشاركة واتباع أفضل الاستراتيجيات أثناء العمل.

يشير **دافع حب المعرفة** إلى أننا جميعًا نرغب في فهم العالم الذي نعيش فيه وبناء النظريات والتصوّرات المختلفة لتفسير حقيقة الأشياء، ومن بين الأمور التي تُحفّز الأفراد هي توقعهم إلى أن يتجاوزوا التحديات التي تواجههم وأن يكون لهم دور وبصمة في هذه الحياة. تستطيع المؤسسات إشباع هذا الدافع لدى الموظفين من خلال تصميم وظائف تتضمن أدوارًا متميّزة ومهمة في المؤسسة، بالإضافة إلى وظائف ببناء تعزّز الشعور بالمساهمة والإنجاز لدى الموظفين.

يشير **دافع الحماية** إلى غريزتنا للدفاع عن أنفسنا وعائلاتنا وأصدقائنا، ويرتبط بالمواقف الدفاعية التي نتخذها لمواجهة التهديدات الخارجية، ويكشف أيضًا هذا الدافع عن مستوى مقاومتنا للتغيير والأسباب التي تجعل بعض الموظفين يتصرّفون بطريقة وقائية أو عاطفية. تتعامل المؤسسات مع هذا الدافع من خلال عمليات إدارة الأداء وتخصيص الموارد، وتتخذ الإجراءات في سبيل زيادة الشفافية والعدالة وتعزيز ثقة الموظفين بها من خلال تحقيق العدل بينهم في المكافآت والمسؤوليات وتقدير الجهود التي يبذلونها.

تُعدُّ أنظمة التعويضات والمكافآت مجالًا معقدًا للغاية من مجالات إدارة الموارد البشرية، وتهتمُّ المؤسسات بها بشكل أساسي؛ إذ تُعدُّ التعويضات والمكافآت من أهم الدوافع التي تُحفّز الأفراد ضمن المجتمعات. ينبغي على إدارة الموارد البشرية أيضًا الأخذ بالحسبان مختلف عناصر استراتيجية المكافآت الإجمالية التي بيّناها في هذا القسم، بالإضافة إلى الدوافع والوسائل التي يمكن استغلالها لتحفيز الموظفين.

## اختبار مدى الفهم

1. كيف تؤثر استراتيجية الدفع مقابل الأداء على الشركة التي تطبقها؟
2. ما هي أول خطوة من خطوات تحديد استراتيجية الدفع مقابل الأداء؟

## 11.6 إعداد المؤسسة للمستقبل

## ما هو المقصود باستقطاب المواهب؟ وكيف يُمكن أن يساهم في بناء ميزة تنافسية للشركة؟

لقد تناولنا بعض المجالات المهمة التي ينبغي أن يُركَّز عليها متخصصو الموارد البشرية لكي يتأكدوا من أنَّ الموظفين يُؤدُّون أدوارهم جيِّدًا ويحصلون على مكافآت عادلة مقابل الجهود التي يبذلونها، لكننا لم نتطرق بعد إلى كيفية اختيار هؤلاء الموظفين؛ فمن هم الأفراد الذين سنوظِّفهم؟ وما هي المهارات المطلوبة من الموظفين في الوقت الحالي وفي المستقبل؟ أين سنبحث عن هؤلاء الموظفين؟ ما هي أفضل الاستراتيجيات المُتبعة في التوظيف؟ إنَّ **استقطاب المواهب** (talent acquisition) هو مجال من مجالات إدارة الموارد البشرية، وهو يُحدِّد الاستراتيجية المتعلقة باختيار الموظفين وتهيئتهم وتوظيفهم، ويساعد المؤسسة على خوض "حرب المواهب" خلال الأوقات الجيِّدة والصعبة.

يُعدُّ توظيف أصحاب المواهب الممتازة من الأمور المهمة التي تساهم في بناء ميزة تنافسية للشركة، وعلى الرغم من بساطة ووضوح هذه الحقيقة إلا أن العديد من الشركات لا تُحسن فعل ذلك في وقتنا؛ إذ غالبًا ما تحدث عمليات التوظيف استجابةً لحاجة الشركة لملء الشاغر بعد خروج أحد أفرادها. في المقابل، هناك عدد قليل جدًا من الشركات التي تُعدُّ نفسها مسبقًا وتعمل على وضع خطة استراتيجية بعيدة المدى لاستقطاب المواهب. في دراسة بعنوان "الدليل الشامل للتوظيف في الأوقات العصيبة والجيِّد" "The Definitive Guide to Recruiting in Good Times and Bad" أكد الباحثون على أن تكون عملية التوظيف دقيقة واستراتيجية وأن تتضمن الإجراءات المهمة التالية:

- توقُّع الاحتياجات المستقبلية من الكوادر القيادية بالاستناد إلى الخطة الاستراتيجية الخاصة بالشركة.
- التحديد الدقيق للكفاءات المطلوبة لكل منصب شاغر.
- إنشاء قائمة تضمُّ عدد كبير من المرشحين.

غالبًا ما تُفوّض المؤسسات في عصرنا الحالي بعضًا من مهام عملية استقطاب المواهب إلى مختصي توظيف خارجيين، بدلًا من إسنادها لموظفي الموارد البشرية الذين يعملون داخلها.<sup>(9)</sup> على الرغم من ذلك، يجب أن يكون هنالك ضمن المؤسسة الواحدة موظفي موارد بشرية متخصصين في استقطاب المواهب يتولَّون وضع خطة استراتيجية شاملة خاصة بعملية التوظيف، وبعد ذلك قد يتولَّى مختصو التوظيف المُتعاقد معهم

جزءاً من عملية التوظيف مستفيدين من الاستراتيجية وقائمة أصحاب المواهب التي اقترحها فريق الموارد البشرية.<sup>(10)</sup>

هناك مجموعة من المخاطر والفوائد التي تصاحب عملية الاختيار الموظفين المناسبين من بين المرشحين ومن ثمّ توظيفهم لشغل المناصب القيادية العليا. تتمثل هذه المخاطر التي قد تواجه المؤسسة خلال هذه العملية في أن يظلّ أحد المناصب القيادية شاغراً لفترة زمنية طويلة، بالإضافة إلى أنّ شغل هذه المناصب العليا غالباً ما يكون أكثر صعوبة؛ والسبب في ذلك هو قلة عدد المرشحين لها والأهمية الكبيرة لاختيار أصحاب المواهب المناسبين وتأثير ذلك على مستقبل المؤسسة. في المقابل، إذا توجّى موظفو الموارد البشرية المتخصّصون في استقطاب المواهب الحذر عند الاختيار وحدّدوا الأهداف والمهارات والكفاءات اللازمة للمنصب بدقة ووضوح، فإنّ الفوائد المترتبة على ذلك هي بناء ميزة تنافسية للمؤسسة نتيجة للنجاح في توظيف أفضل أصحاب المواهب.

سنبين فيما يلي الخطوات الرئيسية لإجراء عملية توظيف فعّالة لشغل المناصب القيادية العليا. يجب على متخصّصي الموارد البشرية وإدارة الشركة التناقش معاً بشأن هذه الخطوات حتى يكون هناك توافق ودعم مشترك لخطة عملية التوظيف.

1. **توقُّع الاحتياجات المستقبلية:** يجب مراجعة متطلّبات المناصب القيادية العليا كل سنتين أو كل ثلاث سنوات بالاستناد إلى الخطة الاستراتيجية للشركة. من الأسئلة التي ينبغي أخذها بالحسبان في هذه الخطوة:

1. كم عدد الأفراد الذين نحتاج إلى توظيفهم -وما المناصب التي سوف يشغلونها- خلال السنوات القليلة المقبلة؟

2. كيف سيكون شكل الهيكل التنظيمي؟

3. ما هي المواصفات القيادية التي يجب توقُّعها في الأفراد الذين سوف يصبحون قادة المستقبل؟

2. **تحديد الوظيفة:** تحديد المهارات والكفاءات اللازمة للمنصب القيادي المطلوب:

1. على أساس الوظيفة: ما هي القدرات التي ينبغي توقُّعها في المتقدم للوظيفة؟

2. على أساس فريق العمل: هل يتوجّب على المتقدم للوظيفة إدارة الديناميكيات السياسية؟

3. على أساس الشركة: ما هي الموارد (الدعم، المواهب، التقنيات) التي ينبغي على المؤسسة توفيرها للشخص الذي سوف يشغل هذه الوظيفة؟

3. **إنشاء قائمة:** وضع تصوّر كامل عن المرشحين من خلال أخذ الاقتراحات من الموردين والزبائن وأعضاء مجلس الإدارة ومقدّمي الخدمات المهنية وذوي الخبرة الموثوقين، ومن ثمّ إعداد قائمة بالمرشحين

المحتملين من داخل المؤسسة وخارجها، وذلك أثناء المناقشات التي تُعقد من أجل تخطيط التعاقب الوظيفي وإدارة المواهب. إنَّ من المفيد البدء بهذه العملية حتى قبل أن يكون هناك منصب شاغر.

4. **تقييم المرشحين:** وذلك من خلال المقابلات التي يجريها مديرو التوظيف والمدير الأعلى لقسم الموارد البشرية مع المرشحين لتقييم سلوكهم. سيبيّن المرشحون خلال هذه المقابلات خبراتهم المشابهة للمواقف التي قد يواجهونها أثناء عملهم في المؤسسة، ويتوجّب على المديرين تكوين صورة دقيقة عن تصرفات كل مرشح ودوافعه، بالإضافة إلى التواصل مع مجموعة كبيرة من الجهات المرجعية للتحقق من الإنجازات التي حقّقها المرشحون.



الشكل 92: معرض الوظائف المُقام في كلية دوبيج - مصدر الصورة: حساب Taavi Burns / فيليكر

مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC BY 2.0)

يُعدُّ معرض الوظائف (مثل المعرض الظاهر في الصورة والمُقام في كلية دوبيج) حدثًا يقدّم فيه أصحاب الشركات ومختصّو التوظيف والمدارس والجامعات معلومات عن الموظفين المحتملين والباحثين عن عمل على أمل أن يترك انطباعًا جيدًا لديهم عن الشركات التي يمكنهم العمل فيها مستقبلًا، ويتفاعلون أيضًا أثناء هذا المعرض مع زملاء العمل المحتملين من خلال التحدّث وجهاً لوجه وعرض سيرهم الذاتية للآخرين وطرح الأسئلة بهدف الإلمام جيّدًا بالوظائف المطلوبة. على نحوٍ مماثل، هناك معارض للوظائف على شبكة الإنترنت تُمكن الباحثين عن عمل من التواصل إلكترونيًا مع أرباب العمل المحتملين.

1. **إتمام عملية الاختيار والتعيين:** يمكن زيادة فرصة قبول المرشح النهائي لعرض العمل من خلال:

- ترغيب المرشح بالانضمام للشركة وتولّي الوظيفة، وإظهار اهتمام حقيقي به.
- توضيح المزايا والتحديات المصاحبة للوظيفة، وبيان الاختلافات بين الفرص التي توفّرها هذه المؤسسة والفرص التي يوفّرها المنافسون.
- تحقيق التوازن والعدل في الرواتب والمكافآت والحوافز الأخرى طويلة الأجل.

## 2. دمج الموظف الجديد: من المهم أن يتشرب الموظفون الجدد ثقافة الشركة عن طريق:

- تواصل المديرين وفريق الموارد البشرية مع الموظفين الجدد ومتابعتهم متابعةً حثيثة.
  - تعيين مرشدين (موظفين متميزين) لتقديم الدعم المستمر للموظفين الجدد.
  - التأكد من أن الموظفين الجدد يحصلون على الدعم الكافي، وسؤالهم عن أوجه الدعم الأخرى التي قد يحتاجونها، والتأكد من أنهم يقيمون علاقات جيّدة عبر المؤسسة.
- يُلخّص الجدول التالي الخطوات المتّبعة والتحديات المصاحبة عند توظيف كبار المسؤولين التنفيذيين.

الجدول 34: عملية توظيف كبار المسؤولين التنفيذيين

الخطوات	الممارسات السيئة	الممارسات المثلّية	التحديات
التوقع للمستقبل	إجراء عملية التوظيف عندما يكون هناك شاغر فقط. سوء التخطيط للتعاقد الوظيفي. عدم التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية.	تحليل الاحتياجات المستقبلية باستمرار. مراجعة قائمة أصحاب المواهب المحتملين باستمرار.	ربط خطة إدارة المواهب بالخطة الاستراتيجية. إشراك قسم الموارد البشرية في عملية التخطيط الاستراتيجي.
تحديد الوظيفة	الاعتماد على التوصيفات الوظيفية العامة.	تحديد المتطلبات الدقيقة المتعلقة بالوظيفة. تحديد المهارات والخبرات اللازمة.	التواصل بين قسم الموارد البشرية والإدارة العليا.
إنشاء قائمة	اقتصار القائمة على فئة محددة. اقتصار البحث إما على مرشحين خارج المؤسسة أو مرشحين داخلها.	إنشاء قائمة طويلة. إدراج جميع المرشحين المحتملين من داخل المؤسسة وخارجها.	كسر الحواجز في المؤسسة.
تقييم المرشحين	اختيار أول خيار مناسب. الاعتماد على الحدس فقط.	الاستعانة بأفضل المحاورين. الفحص الدقيق للمعلومات المتعلقة بالمرشحين.	تدريب كبار المديرين على أساليب إجراء المقابلات.
تعيين من وقع عليه الاختيار	الافتراض بأنّ المال هو المسألة الوحيدة التي تهتم المرشحين. الاقتصار على توضيح مزايا الوظيفة.	إظهار الدعم الجاد لاهتمامات المرشحين. توضيح ماهية الوظيفة. التأكد من تحقيق العدل في الأجور.	التزام كبار المديرين بمسؤولياتهم. الإنصاف في الأجور.

التحديات	الممارسات المثلى	الممارسات السيئة	الخطوات
مكافأة المرشدين.	الاستعانة بأحد الموظفين ذوي الأداء العالي ليكون مرشدًا للموظف الجديد. متابعة الموظف الجديد منذ البداية حتى لو كان الوضع لا يوحي بوجود أية مشكلات.	الافتراض بأنَّ الموظف الجديد يعلم بالضبط الأعمال المطلوبة منه دون توجيهه.	- دمج الموظف الجديد
ترسيخ ممارسات التدقيق والمراجعة. تقبُّل الوقوع في أخطاء والمضي قدمًا.	التخلُّص من الموظفين ذوي الأداء الضعيف في وقت مبكّر. مراجعة ممارسات التوظيف. مكافأة أفضل المحاورين.	الإبقاء على الموظفين ذوي الأداء الضعيف.	مراجعة عملية التوظيف

مقتبس من "The Definitive Guide to Recruiting in Good Times and Bad" من الدراسة " Hiring Top Executives: A Comprehensive End-to-End Process". مجلة هارفارد بزنس ريفيو، مايو 2009.

عندما يتّبع قسم الموارد البشرية وإدارة الشركة هذه الممارسات المثلى، تزداد احتمالية اندماج الموظف الجديد ومباشرته وظيفته الجديدة بنجاح. تُعدُّ عملية استقطاب المواهب عنصرًا أساسيًا من عناصر برامج إدارة الموارد البشرية، وإذا أُجريت هذه العملية بطريقة صحيحة، فإنَّ ذلك سوف يُجنّب المؤسسة تعيين الأفراد غير الأكفاء وسوف يُكسبها ميزة تنافسية من خلال توظيف أفضل أصحاب المواهب وضمّهم إلى فريق عملها.

### اختبار مدى الفهم

1. اذكر بعض الممارسات المثلى لاختيار وتوظيف المرشحين لشغل المناصب القيادية.
2. كيف يمكن زيادة احتمالية اندماج الموظف الجديد بنجاح؟

## 11.7 تنمية المواهب وتخطيط التعاقب الوظيفي

### ما هي فوائد عمليتي تنمية المواهب وتخطيط التعاقب الوظيفي؟

تُعدُّ عمليتا تنمية المواهب وتخطيط التعاقب الوظيفي من أهم عمليات إدارة الموارد البشرية التي تتم داخل المؤسسات. يمكن لقسم الموارد البشرية الاجتهاد في توظيف الأشخاص المناسبين وقضاء الكثير من الوقت في وضع برامج الأداء والمكافآت أو إعادة تصميمها، ولكن كل تلك الجهود قد تذهب أدراج الرياح إذا لم تُتخذ قرارات فعّالة بشأن تقييم المواهب الرئيسية وتنميتها. يشير مفهوم تنمية المواهب (talent development) إلى العمليات والبرامج التي تستخدمها المؤسسة لتقييم أصحاب المواهب وتنمية مهاراتهم وخبراتهم، في حين يشير مفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي (succession planning) إلى عملية تقييم

المناصب الرئيسية وتحديد مستوى استعداد المرشحين المحتملين من داخل المؤسسة (وخارجها) لشغل هذه المناصب، وهي عملية مهمة تُشكّل حلقة وصل بين عمليتي تنمية المواهب واستقطاب المواهب.

لا شك أنّ وظيفة الموارد البشرية تُسهّل أداء أنشطة وعمليات تنمية المواهب، ولكنّ هذه الأنشطة والعمليات تعتمد إلى حدّ كبير على تدخّلات إدارة المؤسسة ودعمها لها، إذ تتطلّب جميع عمليات تنمية المواهب التي سوف نوضّحها فيما يلي مشاركة واستجابة واسعة من قبل إدارة المؤسسة. تُعدّ تنمية المواهب من العمليات التي يتولّاها ويديرها قسم الموارد البشرية كما هو حال عملية إدارة الأداء، ولكنّها في الحقيقة من العمليات الجوهرية التي تؤثر تأثيراً كبيراً على أداء المؤسسات؛ فامتلاك المؤسسات للمواهب يمنحها ميزة تنافسية، لذلك يتوجّب على المؤسسات في عصر "حرب المواهب" وضع خطة لتنمية المواهب الرئيسية الموجودة لديها.

تُعدّ عملية تقييم المواهب (talent review) واحدة من العمليات الأساسية لتنمية المواهب، تحدث هذه العملية عادةً بعد عملية إدارة الأداء في المؤسسة (والتي تركز بشكل أساسي على الأداء الحالي للموظفين)، وتركّز بشدة على تطوّر الموظفين واحتمالية امتلاكهم لإمكانات تؤهّلهم للوصول إلى المناصب العليا في المستقبل. غالباً ما تُستخدم لتقييم المواهب مصفوفة مكونة من 9 خانات (مصفوفة 9-box)، وتبيّن هذه المصفوفة أداء الموظف مقارنةً بإمكانياته الكامنة وتضع أمام المقيّم تسع خيارات أو خانات مختلفة لتصنيف الموظفين.

الجدول 35: مصفوفة الأداء والإمكانات الكامنة

### مصفوفة الأداء والإمكانات الكامنة (مصفوفة 9-box)

#### الإمكانات الكامنة

ذوو الإمكانات العالية	ذوو الإمكانات المتوسطة	ذوو الإمكانات الضعيفة	
روري كولينز ايمي تيرانوفا	تشيه تشانغ إدغار أوريانا	جون سميث ميلاني روبر كيغان فلاناغان	عالي
ريتشارد كولينز	كريستينا مارتين توماس وايمبستر	جوزيف كامبل ألينا درامون أليكس جوينر لورين جريس	متوسط
		مارتي هيلتون	ضعيف

تصنيفات محور الأداء هي ضعيف ومتوسط وعالي، وهي تستند إلى تقييم الأداء الأخير الذي حصل عليه الموظف. ضعيف = أقل من المستوى المقبول، متوسط = في حدود المستوى المقبول، عالي = أعلى من

المستوى المقبول. يعكس هذا المحور أداء الموظف وفقاً للأهداف والمهارات والكفاءات المطلوبة في وظيفته الحالية. تجدر الإشارة إلى أنّ الأداء قد يتغيّر بمرور الوقت (على سبيل المثال، عند الترقية أو تغيّر الوظيفة)، كما أنّه يُعدّ تصنيفاً أكثر موضوعية من تصنيف الإمكانيات الكامنة (الذي يتيح للمقيّم وضع بعض الافتراضات حول المستقبل).

تشير الإمكانيات الكامنة (Potential) إلى قدرة الموظف على إظهار السلوكيات اللازمة للنجاح في المنصب الأعلى التالي داخل الشركة. تُعدّ الكفاءات والسلوكيات التي يُبديها الموظف مؤشراً جيداً على إمكانياته الكامنة، وغالباً ما يتمتّع الموظفون ذوو الإمكانيات العالية -بغض النظر عن مستواهم- بالكفاءات التالية: الفطنة الإدارية، والتفكير الاستراتيجي، والمهارات القيادية، والمهارات الاجتماعية، وسرعة التعلّم، بالإضافة إلى المهارات التقنية. من المؤشرات الأخرى التي قد تدلّ على امتلاك الموظف إمكانيات كامنة ما يلي:

- أداء عالٍ في وظيفته الحالية
- النجاح في المناصب الأخرى تقلّدها (داخل الشركة أو خارجها)
- التعليم/ الشهادات التي حصل عليها
- الإنجازات والمبادرات البارزة
- الاستعداد والرغبة في التقدّم

## إدارة التغيير

### التكنولوجيا وإدارة الموارد البشرية

لقد حدثت ثورة في الابتكارات التقنية المرتبطة بمجال إدارة الموارد البشرية على مدى السنوات العديدة الماضية، الأمر الذي جعل بعض أنظمة الموارد البشرية التقليدية التي ظهرت في العقد الماضي تبدو قديمة للغاية، ومن التطوّرات الرائجة في عصرنا الحالي والتي تساهم في ظهور مثل هذه الابتكارات التقنية: تكنولوجيا الهواتف المحمولة، ووسائل التواصل الاجتماعي، وبرامج تحليلات البيانات، وإدارة التعلّم. ينبغي أن يكون متخصّصو الموارد البشرية على دراية بأهم الابتكارات التقنية التي ظهرت نتيجة لهذه التطوّرات لأنّه يبدو أنّها سوف تستمر في الراجح ولن تختفي في المستقبل القريب.

كتب جوش بيرسين -مؤسس شركة "بيرسن باي ديلويت" الاستشارية- عن بعض الابتكارات التقنية المرتبطة بمجال إدارة الموارد البشرية في مقال بعنوان "HR Tech Trends for 2017 9" نُشر على الموقع الإلكتروني [shrm.org](http://shrm.org). من هذه الابتكارات التقنية: "ثورة إدارة الأداء" والتركيز على إدارة الأداء بواسطة فريق مكوّن من عدة أفراد وعدم اقتصار ذلك على المسؤول المباشر عن الموظفين وفق التسلسل الهرمي. لقد أصبحت تقنيات إدارة الأداء أكثر مرونة وسرعة نتيجةً لاستخدام تقييمات الأداء الدورية (pulse surveys) وسهولة متابعة الأهداف، إذ تتيح تقنيات إدارة الأداء الحديثة تسجيل بيانات الأداء مباشرة ومتابعتها باستمرار، بدلاً من العملية الرسمية المرهقة التي تُجرى مرة واحدة في السنة.

من الابتكارات التقنية الأخرى المرتبطة بمجال الموارد البشرية ظهور ما يُسمّى بـ "تحليل الأشخاص". لقد أصبح تحليل البيانات مجالاً ضخماً واسع الانتشار، لذلك ليس من المُستغرب أن نجد مستخدماً في إدارة الموارد البشرية. تقوم بعض التقنيات التي أحدثت ثورة في هذا المجال على التنبؤ؛ فهي تسمح بتحليل البيانات المتعلقة بالتغيير الوظيفي، بالإضافة إلى التنبؤ بالنتائج الناجحة مقابل النتائج غير الناجحة. يُمكن أيضاً باستخدام تقنيات التحليل التنبؤي (predictive analysis technologies) تحليل رسائل البريد الإلكتروني وتقييم أنماط الاتصالات وممارسات إدارة الوقت، أو التنبؤ بالمواضع التي يُحتمل أن يحدث فيها خرق للبيانات. إحدى تقنيات التحليل المذهلة الأخرى هي شارة إلكترونية تُراقب أصوات الموظفين وتتنبأ ما إذا كان الموظف يعاني من ضغط نفسي، وهذه التقنية قد تكون رائعة ومخيفة في الوقت نفسه.

يُعدُّ ازدهار سوق التعلُّم الإلكتروني والإقبال عليه من التوجُّهات الحالية الرائعة، إذ يمكن لأي فرد -بما فيهم متخصصي الموارد البشرية- الوصول بسهولة وسرعة لمنصات التعليم عبر شبكة الإنترنت. كانت عمليات التعلُّم في الماضي تحتاج إلى حصول الفرد على تدريبات داخل قاعات دراسية، وكانت هذه التدريبات تستمرُّ لفترات زمنية طويلة إلى حدٍّ ما وتُعقد في أوقات محدّدة، ولكنها تغيرت كثيراً مع ظهور الابتكارات التقنية المُعاصرة المرتبطة بمجال إدارة الموارد البشرية. العديد من الشركات الكبيرة في وقتنا الحالي ما زالت تحتفظ بأنظمة قديمة لإدارة التعلُّم، مثل (Cornerstone، Saba و SuccessFactors)، إلا أنَّ هناك العديد من الخيارات الجديدة المُنافسة والتي تركز على نشر ثقافة التعلُّم بالفيديو في جميع أرجاء المؤسسة. لقد أمسى التركيز على التعلُّم بدلاً من إدارة التعلُّم هو التوجُّه السائد في عصرنا، إذ لم يُعد الأمر مقتصرًا على التسجيل في الدورات ومتابعة مستجداتها عبر الإنترنت: بل أصبح بالإمكان أيضاً أخذ الدورات عبر الإنترنت. تُدرك العديد من الشركات أنَّ تطبيقات التعلُّم التي تُشبه YouTube هي مُكمِّل رائع لأنظمة التعلُّم الحالية، ومن المتوقَّع أن يتزايد الطلب على استخدامها في المستقبل.

من الابتكارات البارزة الأخرى: التقنيات التي تُستخدم لإدارة العمالة المؤقتة، وإدارة برامج الصحة والعافية، وأتمتة عمليات إدارة الموارد البشرية بواسطة الذكاء الصناعي. إنَّه لأمرٌ رائع حقاً أن نرى العديد من الابتكارات التقنية المثيرة للاهتمام التي تُصمَّم خصيصاً لإدارة الموارد البشرية. يُعدُّ الاستثمار في رأس المال البشري من أهم الاستثمارات التي تُركِّز عليها الشركات، ومن المُبهج رؤية هذا القدر من الابتكارات الموجهة لخدمة هذا المجال وتطويره.

### أسئلة للمناقشة:

1. ما هي أوجه الاختلاف بين عملية إدارة الأداء الدورية وعملية إدارة الأداء السنوية التقليدية؟ كيف تساهم عملية إدارة الأداء الدورية في زيادة فاعلية الموظفين؟ اذكر أوجه قصور هذه العملية.
2. لماذا تطوّرت أنظمة التعلُّم بهذه الطريقة من وجهة نظرك؟ هل ما زال هناك حاجة لتدريب المجموعات في القاعات الدراسية؟ ما هي المعارف أو المهارات التي قد تتطلَّب أن تجري التدريبات في قاعات دراسية؟ وما هي المعارف أو المهارات التي من الأنسب تعلُّمها بواسطة الإنترنت والتطبيقات التي تُشبه YouTube؟

يبيِّن محور الإمكانات الكامنة -الذي يوجد ضمن مصفوفة تقييم المواهب- مدى احتمالية تقدُّم الموظفين

داخل المؤسسة:

1. ذوو الإمكانيات الضعيفة = غير جاهزين للتقدّم.
2. ذوو الإمكانيات المتوسطة = جاهزون تقريبًا.
3. ذوو الإمكانيات العالية = جاهزون للتقدّم.

وجود الإمكانيات الكامنة للمناصب الإدارية أو الترقيات الأعلى ليست مؤشرًا على قيمة الفرد أو جودته داخل المؤسسة؛ فمن المحتمل أنّ هناك العديد من الموظفين ذوي الأداء العالي والإسهامات الكبيرة الذين يُفضّلون البقاء في مناصبهم الحالية لسنوات ويرغبون في أن يكونوا خبيرين في الأعمال التي يؤدّونها.

قد لا يرغب الشخص المختص أو الخبير في تولّي المناصب التي تتطلب إدارة مجموعة من الأفراد، ولذلك يُوضع في خانة ذوي الإمكانيات المنخفضة بسبب عدم رغبته في التقدّم. بالإضافة إلى ذلك، قد يترتّب على التقدّم أيضًا تغييرات لا يرغب الموظف في حصولها في تلك الفترة، مثل تعيّر مكان عمله أو نمط حياته، لذلك يُوضع أيضًا في خانة ذوي الإمكانيات المنخفضة. من الجدير بالذكر أنّ الإمكانيات الكامنة الخاصة بالأفراد قد تتغيّر مع مرور الوقت، ووفقًا للمواقف أو الظروف التي يمرّون بها في حياتهم. يُعدّ تصنيف الإمكانيات الكامنة أقل موضوعية من سابقه؛ إذ يستلزم وضع بعض الافتراضات حول قدرات الأفراد بناءً على المعلومات المحدودة المتوقّرة في الوقت الراهن.



الشكل 93: جهاز محاكاة الطيران لطائرة بوينج 737 - مصدر الصورة: حساب Michael Coghlan / فليكر

مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC BY 2.0)

يظهر في الصورة السابقة جهاز محاكاة الطيران لطائرة بوينج 737. إنّ هناك نقصًا حادًا في أعداد الطيّارين، وإنّ من المهم تقديم التدريبات اللازمة لطيّاري المستقبل، ولكنّ وقت التدريب على الطيران الفعلي محدود. تأمل كيف تساعد التكنولوجيا الشركات على تنمية مهارات المتدربين. يجب على عضو فريق الموارد البشرية تنظيم عملية تقييم المواهب، وتقديم أهداف الجلسة والتعليمات للمديرين والقادة بوضوح من أجل الحفاظ على نزاهة وسرية هذه العملية المهمة.

يُطلق كتاب "One Page Talent Management" على الاجتماع الذي يُعقد لتقييم المواهب مصطلح عملية معيارية تقييم المواهب (talent review calibration process)، وتتحقق هذه العملية من تقييم الأداء والإمكانات الكامنة بموضوعية، كما وتتحقق من وضوح خطط التطوير الموضوعية، ومن وجود معايير متفق عليها لتحديد ذوي الإمكانات العالية في الشركة. يضم هذا الاجتماع المدير وأعضاء فريقه للتناقش بشأن أصحاب المواهب، ويعرض كل عضو من أعضاء الفريق مصفوفة الأداء والإمكانات الكامنة التي أعدها ويبين بإيجاز كيف صنف كل موظف من الموظفين داخل المصفوفة. يطرح أعضاء الفريق الآخرون آرائهم بشأن أولئك الموظفين بناءً على تعاملهم المباشر معهم. يُختتم الاجتماع بعد التناقش بشأن جميع الموظفين الموهوبين، والاتفاق على تقييمهم النهائي، وتحديد الخطوات اللازمة لتطويرهم.<sup>(11)</sup>

بعد وضع كل موظف من الذين طُرحت الآراء بشأنهم في إحدى خانات مصفوفة box-9، ينبغي على الفريق التشاور بشأن إجراءات التطوير اللازمة لكل موظف من أولئك الموظفين. (يجب أن يبدأ الفريق بتحديد أنشطة التطوير الوظيفي اللازمة للموظفين ذوي الإمكانات العالية إذا لم يكن هناك وقت للتناقش بشأن الجميع.) يتوجّب على موظفي الموارد البشرية، بعد انتهاء عملية معيارية تقييم المواهب، توثيق أهم النتائج الرئيسية وتسجيل أنشطة التطوير الوظيفي المقترحة، ويتوجّب عليهم أيضاً مساعدة المديرين وقادة فرق العمل على التخطيط لأنشطة التطوير الوظيفي وتنفيذها عند الحاجة. تتضمن أهم النتائج الرئيسية التي ينبغي استخلاصها خلال عملية تقييم المواهب ما يلي:

- تحديد الموظفين ذوي الإمكانات العالية الذين يعملون في المؤسسة
- تحديد إجراءات التطوير الوظيفي (خطط العمل) اللازمة لكل موظف
- تحليل الفجوات في المواهب والقضايا المتصلة بها
- تجهيز المعلومات اللازمة لعملية تخطيط التعاقب الوظيفي

غالبًا ما يُجرى تخطيط التعاقب الوظيفي بعد فترة وجيزة من انتهاء عملية تقييم المواهب (إن لم يكن بعدها مباشرة)؛ وذلك لأنّ المعلومات المتوفرة لدى قسم الموارد البشرية والمديرين بشأن أداء الموظفين وإمكاناتهم الكامنة تكون حديثة. يُعدّ تخطيط التعاقب الوظيفي عملية مهمة تُستخدم لتحديد مستوى الموهبة التي يمتلكها أفراد المؤسسة المرشحون للتقدّم لوظائف معيّنة ومدى استعداد أصحاب المواهب هؤلاء لتولّي هذه المناصب الجديدة، وتُستخدم هذه العملية أيضًا لتحديد وجود عيوب أو نقص في أصحاب المواهب المرشحين للتقدّم لأي وظيفة في أي مستوى من المستويات في المؤسسة، ولكن غالبًا ما يقتصر تطبيقها على المناصب القيادية وغيرها من المناصب الرئيسية في المؤسسة.

سوف يجتمع موظفو الموارد البشرية خلال هذه العملية مع المديرين أو قادة فرق العمل للتشاور مع كل واحد منهم بشأن تخطيط التعاقب الوظيفي لأعضاء فريقه، وإنشاء قائمة بالمناصب القيادية وغيرها من المناصب المهمة الأخرى التي ينبغي تحديد الخلفاء الذين قد يتقلّدونها.

بعد الانتهاء من تحديد المناصب التي سوف تُطبَّق عليها عملية تخطيط التعاقب الوظيفي، سيعمل موظفو الموارد البشرية والقادة معًا على تحديد العناصر التالية لكل منصب:

1. اسم شاغل الوظيفة
2. المخاطر المصاحبة لفقدان شاغل الوظيفة
3. أسماء المرشحين الجاهزين للتقدُّم خلال فترة زمنية قصيرة (أقل من سنة)
4. أسماء المرشحين الجاهزين للتقدُّم خلال فترة زمنية متوسطة (1-3 سنوات)
5. أسماء المرشحين الجاهزين للتقدُّم خلال فترة زمنية طويلة (أكثر من 3 سنوات)
6. اختياري - كتابة تصنيف المرشَّح كما هو محدَّد في مصفوفة box-9 بجوار اسمه

إنَّ أسماء المرشحين الذين يحتاجون إلى فترة زمنية طويلة لكي يُصبحوا جاهزين للتقدُّم إلى وظيفة معيَّنة ليس لها أهمية كبيرة، ولكن من المفيد دائمًا معرفة جميع الأفراد الذين من المُحتمل أن يحلُّوا في يومٍ من الأيام محل شاغلي المناصب الحاليين. سوف يكون لدى قسم الموارد البشرية وإدارة المؤسسة الكثير من المعلومات التي جُمعت مؤخرًا خلال عملية تقييم المواهب، لذلك سوف تتكوَّن لديهم صورة واضحة عن المرشحين الداخليين (الذين يعملون داخل المؤسسة)، ولكن من المهم أيضًا أخذ المرشحين الخارجيين بالحسبان عند تخطيط التعاقب الوظيفي. إذا لم يتوفَّر أي مرشَّح بإمكانه تولِّي المنصب خلال فترة زمنية قصيرة أو متوسطة أو طويلة، فيجب وضع كلمة "خارجي" مباشرةً بجوار اسم هذا المنصب، وحتى إن كان هناك مرشَّحين داخليين، فإنَّه ينبغي تسجيل أسماء أي مرشحين خارجيين حسب مُقتضى الحال.

إنَّ عمليتي تقييم المواهب وتخطيط التعاقب الوظيفي ينتج عنهما نقاشات ممتازة ومعلومات دقيقة جدًّا عن حالة المواهب التي توجد في المؤسسة. يُشرف موظفو الموارد البشرية على تنفيذ كلتا هاتين العمليتين بالتعاون الوثيق مع إدارة المؤسسة، ويُسجِّلون المعلومات والنتائج النهائية التي يُتوصَّل إليها خلال الجلسات، والتي تتضمن: خطة التعاقب الوظيفي النهائية، ومصفوفة box-9 النهائية، وإجراءات التطوير الوظيفي التي حُدِّدت خلال جلسة تقييم المواهب.

تقدِّم هذه المعلومات لموظفي الموارد البشرية المعرفة الكافية التي تُمكنهم من تسيير عملية تنمية المواهب وتدريب المديرين على الإجراءات اللاحقة اللازمة للبدء في عملية التطوير الوظيفي. من الأمثلة على هذه الإجراءات التي قد تُتخذ بالاستناد إلى نتائج اجتماعات تخطيط التعاقب الوظيفي وتنمية المواهب: التدريبات، ومهام صقل المهارات، والتقييمات الفردية، وخطط التطوير الفردية.

1. **الخطط التدريبية:** تحدِّد فعاليات التعلُّم التي يمكن أن يستفيد منها الفرد، سواء في قاعات دراسية أم عبر الإنترنت.

2. **مهام صقل المهارات:** قد تكون مناسبة للموظفين تحت الاختبار أو للموظفين الذين يرغبون في تولي المزيد من المسؤوليات.

3. **التقييمات الفردية:** من الأمثلة عليها تقييم 360 درجة (assessment 360)، وتُعدُّ هذه التقييمات أداة تطويرية جيّدة لتزويد الموظف بالتقييمات من المدير أو الأقران أو المرؤوسين أو الزبائن أو غيرهم من الأشخاص الذين يتفاعلون مع الموظف باستمرار.

4. **خطط التطوير الفردية:** تُعدُّ وسيلة مهمة ينبغي على الموظفين استخدامها من أجل تحديد أهداف وأنشطة التطوير الشخصي الخاصة بهم، ومن أجل متابعة وضعهم الحالي ومراقبة التقدم الذي يُحرزونه في سبيل تحقيق هذه الأهداف.

كما ذكرنا، فإنَّ تنمية المواهب هي مجموعة من العمليات التي تُنفَّذ على مستوى المؤسسة والتي تساعد على تقييم مواطن القوة ومواطن الضعف في المواهب داخل المؤسسة. على الرغم من أنَّ العديد من عمليات تنمية المواهب تُنفَّذ بشكل جماعي، إلا أنَّ نتائجها ينبغي أن تكون ذات طابع فردي، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الاستعانة بمجموعة من الوسائل والاستراتيجيات المخصّصة لتطوير الموظفين وتحسين أدائهم. يُعدُّ قسم الموارد البشرية مصدرًا أساسيًا لهذه الوسائل والاستراتيجيات، ولذلك له دور مهم في تحديد طبيعة المواهب المستقبلية التي ستوفّر في المؤسسة.

## 11.7.1 الخلاصة

تُعدُّ إدارة الموارد البشرية مجالًا معقدًا وصعبًا نظرًا لطبيعة الفئة التي يُركّز عليها هذا المجال، ألا وهي: بني الإنسان. عندما نعمل مع غيرنا من الناس، فإنَّ ما يحدث هو أننا نبدأ في فهم دوافعهم الظاهرة ودوافعهم الخفية (النوايا والعواطف) التي تزيد من تعقيد العمليات والمهام الموضّحة في هذا الفصل. بالإضافة إلى ذلك، فإنَّنا ندرك بأنَّ المؤسسة ما هي إلا مجموعة من الأفراد، وأنَّ لإدارة الموارد البشرية دور مهم في التأكد من أنَّ الفلسفات والهيكل والعمليات القائمة تُسهم في توجيه الموظفين وتدريبهم وتحفيزهم على تقديم أفضل ما لديهم في سبيل نجاح المؤسسة.

### اختبار مدى الفهم

1. ما الفرق بين تصنيف الأداء وتصنيف الإمكانيات الكامنة اللذين يُستخدمان في تقييم المواهب؟
2. ما هي المناصب التي يتوجّب على إدارة المؤسسة أخذها بالحسبان والتناقش بشأنها عند إجراء عملية تخطيط التعاقب الوظيفي؟

## 11.8 المصطلحات الرئيسية

**تقييم 360 درجة:** هو أداة من أدوات التقييم تجمع مُجمل المُراجعات والتقييمات من المدير والأقران والمرؤوسين والزبائن أو غيرهم من الأشخاص الذين يتفاعلون مع الموظف.

**مصفوفة box-9:** هي مصفوفة تُستخدم لتقييم أصحاب المواهب في المؤسسة بناءً على أدائهم وإمكانياتهم الكامنة.

**الكفاءات:** مجموعة من السلوكيات المحددة التي قد تأخذها المؤسسة بالحسبان لتحديد معايير النجاح.

**دورة حياة الموظف:** هي المراحل المختلفة لعمل الموظف والتي تشمل: الاستقطاب، والتوظيف، والتأهيل، والتطوير، والاحتفاظ، والانفصال.

**العلاقة بين صاحب العمل والموظف (علاقة التوظيف):** هي الصلة القانونية بين أصحاب العمل والموظفين والتي تحدث عندما يؤدي شخص ما أعمالاً أو خدمات وفق شروط محددة مقابل الحصول على أجر.

**رأس المال البشري:** المهارات والمعارف والخبرات التي يمتلكها فرد أو مجموعة، والتي تُعد ذات قيمة وأهمية بالنسبة للمؤسسة.

**إدارة الموارد البشرية:** يُقصد بها إدارة الأفراد داخل المؤسسات والتركيز على مراحل دورة حياة الموظف.

**امتثال الموارد البشرية:** إحدى مهام قسم الموارد البشرية والتي تقوم على التأكد من التزام أفراد المؤسسة بالقوانين واللوائح التي تحكم علاقة التوظيف.

**مصفوفة الجدارة:** هي مصفوفة تربط الزيادات السنوية في أجور الموظفين بمستويات أدائهم.

**نموذج الدفع مقابل الأداء:** عملية تربط مستويات أداء الأفراد ومقدار المكافآت التي يحصلون عليها.

**إدارة الأداء:** العملية التي تسعى المؤسسة من خلالها إلى تحقيق أهدافها العامة عن طريق تقييم أداء الأفراد الذين يعملون بداخلها.

**جمعية إدارة الموارد البشرية (SHRM):** أكبر جمعية مهنية للموارد البشرية في العالم، وتتضمن أكثر من 285,000 عضو في أكثر من 165 دولة، وهي رائدة في تلبية احتياجات متخصصي الموارد البشرية.

**تخطيط التعاقب الوظيفي:** عملية تحديد الأفراد الذين يمكن أن يُصبحوا القادة الجدد والموظفين ذوي الإمكانيات العالية الذين سوف يحلّوا محل الموظفين الحاليين في المستقبل، ومن ثمّ العمل على تطوير مهاراتهم وإثراء خبراتهم.

**استقطاب المواهب:** عملية البحث عن المرشحين ذوي المهارات العالية وجذبهم للعمل داخل الشركة؛ وغالبًا ما تقوم على رؤية بعيدة المدى لإمداد المؤسسة بأصحاب المواهب، بدلاً من أن يكون التوظيف على المدى القصير.

**تنمية المواهب:** مجموعة من العمليات المتكاملة التي يُنفذها قسم الموارد البشرية والتي تُوضع من أجل جذب الموظفين وتطويرهم وتحفيزهم والاحتفاظ بهم.

**عملية معايرة تقييم المواهب:** الاجتماع الذي يُناقش فيه موظفو الموارد البشرية مصفوفة box-9 التي تضم أسماء أصحاب المواهب في المؤسسة، وذلك بالتعاون مع إدارة المؤسسة.

**استراتيجية المكافآت الإجمالية:** هي الاستراتيجية التي تضعها المؤسسة لجذب الموظفين وتحفيزهم والاحتفاظ بهم وإدماجهم، وتتضمن وفقاً لجمعية WorldatWork ستة عناصر هي: التعويضات، والامتيازات، وفعالية العمل والحياة، والتقدير، وإدارة الأداء، وتنمية المواهب.

**أدوات التطوير الوظيفي:** يمكن استخدام هذه الأدوات لتنمية مهارات أصحاب المواهب وخبراتهم، وتتضمن:

1. **التدريبات:** إحدى وسائل التعليم ويُمكن أن يتلقاها الفرد على أرض الواقع أو عبر شبكة الإنترنت.
2. **مهام صقل المهارات:** مهام تتسم بالصعوبة وتُسند إلى الموظفين ذوي الإمكانيات العالية من أجل تنمية مهاراتهم.
3. **التقييمات الفردية:** توفر التقييمات عن شخصيات الموظفين وأنماط عملهم.
4. **خطط التطوير الفردية:** ملفات توضح فرص تطوُّر الموظف والمسار الذي عليه أن يسلكه للوصول إليها.

**حرب المواهب:** هو مصطلح صاغته شركة ماكنزي في عام 1997، ويشير إلى تزايد حدة المنافسة بين الشركات على توظيف الموظفين ذوي المواهب والاحتفاظ بهم.

## 11.9 ملخص المخرجات التعليمية

### 11.9.1 مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

**كيف تطوّرت إدارة الموارد البشرية عبر السنين؟ وما هي فائدتها للمؤسسات في العصر الحالي؟**

ركّزت المرحلة الأولى من مراحل وظيفة تطوُّر إدارة الموارد البشرية على امتثال الموظفين للتعليمات، إذ كانت مسؤولية فريق الموارد البشرية التأكّد من امتثال الموظفين للأنظمة واللوائح إلى جانب تأدية بعض العمليات الإدارية. أمّا في المرحلة الثانية، فإنّ التركيز أصبح منصباً على تحديد الممارسات المتعلقة بالموارد البشرية استناداً إلى نماذج أفضل الممارسات في هذا المجال. كانت المرحلة الثالثة تقوم على فكرة أن يتعاون قسم الموارد البشرية مع إدارة الشركة وأن يدعم استراتيجية الشركة من خلال البرامج والخدمات التي يُقدّمها. أخيراً، تستمرُّ إدارة الموارد البشرية في المرحلة الرابعة بالتعاون مع إدارة الشركة، ولكنها تنظر إلى عدد من

العوامل خارج الشركة مثل: نسبة الزبائن التي تعاملوا معهم، وثقة المستثمرين فيهم، وسمعتهم في المجتمع، وذلك لكي تُحدّد كيف ستمكّن من النجاح في المنافسة.

من المجالات الرئيسية التي يهتمُّ بها قسم الموارد البشرية التي ترتبط بدورة حياة الموظف: امتثال الموارد البشرية، واختيار الموظفين وتعيينهم، وإدارة الأداء، التعويضات والمكافآت، وتنمية المواهب، وتخطيط التعاقب الوظيفي.

## 11.9.2 امتثال الموارد البشرية

### ما هي فائدة ووظيفة امتثال الموارد البشرية للشركات؟

تُساهم إدارة الموارد البشرية في التحقُّق من التزام الشركة وموظفيها بالقوانين واللوائح العديدة التي تحكم علاقة التوظيف، إذ إنَّ عدم الامتثال قد يُلحق بالشركة أضرارًا كبيرة من الناحية المالية أو القانونية أو قد يُوثر على سمعتها في السوق. من القوانين المهمة التي ينبغي امتثال أفراد الشركة لها: قانون معايير العمل العادل (FLSA)، وقانون التمييز على أساس العمر في التوظيف (ADEA)، وقانون الإجازات العائلية والطبية (FMLA)، والقانون الوطني لعلاقات العمل (NLRA)، وغيرها.

تتضمَّن أفضل الممارسات التي يُمكن تطبيقها لتبليغ الموظفين بالقوانين واللوائح التي ينبغي عليهم الامتثال لها ومحاسبتهم عليها: توفير فرص التعليم والتدريب من أجل توضيح القوانين واللوائح، وتوثيق هذه القوانين واللوائح ووضعها في كتيب إرشادات، وإجراء عمليات تدقيق دورية للتأكد من الالتزام بالقوانين واللوائح. تُساهم عمليات التدقيق في مساعدة المؤسسة على التخطيط والاستعداد المناسب، وتبيّن الفائدة التي تجنيها المؤسسة من امتلاك فريق موارد بشرية مُتمكّن من عمله.

## 11.9.3 إدارة أداء الموظفين

### كيف تُؤثر ممارسات إدارة الأداء على أداء الشركات؟

تُعَدُّ عملية إدارة الأداء من العمليات المهمة التي يديرها قسم الموارد البشرية، وتهدف إلى التوفيق بين أهداف الأفراد والأهداف العامة للشركة إلى جانب تمكين الشركة من تحقيق أهدافها. تُساعد عملية إدارة الأداء أيضًا الشركة على التمييز بين مستويات أداء الموظفين من خلال إدارة أنظمة المكافآت والتقييمات.

لقد دارت العديد من النقاشات حول الممارسات المُثلى لعملية إدارة الأداء، بعيدًا عن العملية السنوية الرسمية التي غالبًا ما تتطلب كثيرًا من الوقت والجهد. لكن سواء كانت عملية إدارة الأداء رسمية أو غير رسمية، فإنَّ على إدارة الموارد البشرية أن تحرص على أن تُسهم هذه العملية في التمييز بين مستويات الأداء المختلفة، وفي إدارة تقييمات الأداء، وأن تكون عادلة وملائمة لجميع الموظفين.

## 11.9.4 العوامل المؤثرة على أداء الموظفين ودافعيتهم

### كيف تستخدم الشركات استراتيجيات المكافآت لتعزيز أداء الموظفين وتحفيزهم؟

تُعدُّ استراتيجية الدفع مقابل الأداء من استراتيجيات المكافآت التي تستخدمها الشركات لتعزيز أداء الموظفين وتحفيزهم، وتقوم هذه الاستراتيجية على التمييز بين مستويات الأداء المختلفة، إذ تربط بين مستوى أداء الموظف ومقدار الأجر الذي سيحصل عليه. تُشير الدراسات إلى أنَّ العامل الرئيسي الذي يدفع الشركات إلى تطبيق استراتيجية الدفع مقابل الأداء هو رغبتها في تقدير الأفراد ذوي الأداء العالي ومكافأتهم.

لتطبيق استراتيجية الدفع مقابل الأداء، يتوجَّب على قسم الموارد البشرية التعاون مع إدارة المؤسسة من أجل تحديد فلسفة المؤسسة فيما يتعلَّق بالأجور، ثمَّ دراسة الآثار المالية المترتبة على تطبيق هذا النظام، ثمَّ تحديد ما إذا كان هناك أي ثغرات في النظام الحالي، ثمَّ تحديث العمليات المرتبطة بالتعويضات استنادًا إلى برنامج الدفع مقابل الأداء المقرَّر، ثمَّ -أخيرًا- تبليغ الموظفين بالتحديثات الجديدة وتدريبهم لكي يتمكَّنوا من فهم الوضع الحالي والفلسفة الجديدة والمنهجية المقرَّرة.

## 11.9.5 إعداد المؤسسة للمستقبل

### ما هو المقصود باستقطاب المواهب؟ وكيف يُمكن أن يساهم في بناء ميزة تنافسية للشركة؟

تؤدِّي إدارة الموارد البشرية دورًا مهمًّا في عمليات إدارة المواهب في المؤسسة، بالإضافة إلى عملية استقطاب المواهب من خارجها. يشير مفهوم استقطاب المواهب إلى عملية تحديد طبيعة المناصب التي تحتاجها المؤسسة، والعثور على الأفراد المناسبين، والاختيار من بينهم وتوظيفهم. إنَّ توظيف أصحاب المواهب العالية من الأمور المهمة التي تساهم في بناء ميزة تنافسية للشركة، ولكن العديد من الشركات لا تجيد ذلك.

يزداد تأثير عملية توظيف أصحاب المواهب عندما يتعلَّق الأمر بالمناصب القيادية، إذ إنَّ اختيار المرشح المناسب أمر مهم جدًّا للمحافظة على نمو المؤسسة وأدائها وسير عملها على مرِّ السنين. ينبغي على قسم الموارد البشرية العمل مع إدارة الشركة على تحديد متطلبات المنصب القيادي، وإنشاء قائمة بالمرشحين، وتقييم هؤلاء المرشحين لاختيار المرشح المناسب.

## 11.9.6 تنمية المواهب وتخطيط التعاقب الوظيفي

### ما هي فوائد عمليتي تنمية المواهب وتخطيط التعاقب الوظيفي؟

تتيح عمليات تنمية المواهب وتخطيط التعاقب الوظيفي للمؤسسة تقييم الموظفين وتطويرهم واتخاذ القرارات المناسبة بشأن ترقيتهم أو نقلهم من وظيفة إلى أخرى. تُعدُّ عملية تقييم المواهب إحدى العمليات المهمة لتنمية المواهب، إذ يتشاور المديرون أو قادة فرق العمل بشأن أداء الموظفين الذين يعملون لديهم وإمكانياتهم الكامنة. يستند الأداء إلى تقييم الأداء الأخير الذي حصل عليه الموظف في منصبه الحالي، في حين

تستند الإمكانيات الكامنة إلى السلوكيات التي يُظهرها الموظف والتي تتنبأ باحتمالية أن يكون أدائه عالٍ في المستقبل وباحتمالية ترقيته داخل المؤسسة.

تُعد بعد ذلك نقاشات بشأن الإجراءات اللاحقة لعملية تقييم المواهب وخطط تطوير الموظفين، بناءً على الخانة التي يقعون فيها داخل مصفوفة الأداء والإمكانيات الكامنة (مصفوفة 9-box). تساعد هذه العملية المؤسسة على أن تُدرك أين يمكنها العثور على أصحاب المواهب العالية بداخلها، وتُمكنها من وضع الخطط اللازمة لتطوير تلك المواهب.

تُعدُّ عملية تخطيط التعاقب الوظيفي من العمليات الأساسية الأخرى لإدارة المواهب، ويجتمع خلال هذه العملية فريق الموارد البشرية مع المديرين لتحديد المناصب القيادية وغيرها من المناصب المهمة في المؤسسة، ثم يتشاورون بشأن المرشحين الداخليين والخارجيين ومستوى استعداد هؤلاء المرشحين لتولي المناصب الجديدة. تساعد عملية تخطيط التعاقب الوظيفي المؤسسة على تحديد مستوى الموهبة التي يمتلكها أفرادها المرشحون للتقدم وظيفيًا وتحديد الفجوات في المواهب، الأمر الذي يدفعها إلى تطوير أو استقطاب المزيد من المرشحين ذوي المواهب العالية.

## 11.10 أسئلة مراجعة للفصل

1. ما هي المراحل (أو الموجات) الأربع لتطور وظيفة الموارد البشرية؟
2. اذكر بعض القوانين الأساسية التي ينبغي على إدارة الموارد البشرية التأكد من امتثال المؤسسة لها.
3. اذكر بعض النتائج غير المقصودة لنظام التصنيف الإجباري.
4. اذكر بعض التحديات الرئيسية التي تواجه عمليات إدارة الأداء.
5. لماذا ترغب العديد من الشركات في تطبيق استراتيجية الدفع مقابل الأداء؟
6. ما هي الخطوات الرئيسية التي ينبغي اتخاذها لتنفيذ عملية الدفع مقابل الأداء؟
7. اذكر بعض الممارسات المثلى لتوظيف مرشحين جدد لشغل المناصب القيادية.
8. يبين خطوات عملية تقييم المواهب.
9. ما الفرق بين أداء الموظفين وإمكانياتهم الكامنة؟
10. كيف يُمكنك تحديد ما إذا كان لدى المرشح إمكانيات كامنة؟

## 11.11 أنشطة تطبيقية للمهارات الإدارية

1. كيف ساهم تطوُّر إدارة الموارد البشرية على مر السنين في تعاونها بشكل أفضل مع إدارة الشركة؟ كيف تتوقَّع أن يستمر تطوُّر إدارة الموارد البشرية على مر السنين؟
2. هل ترى أنَّ عملية إدارة الأداء السنوية الرسمية ضرورية لمساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها؟ لماذا؟ ما هو الحد الأدنى من المتطلَّبات التي يجب استيفاؤها لكي تنجح عملية تقييم الأداء؟
3. هل بإمكان المؤسسة أن تكافئ الأفراد بطريقة عادلة دون تطبيق عملية الدفع مقابل الأداء؟ لماذا؟ هل ترى أنَّ هناك سلبيات لعملية الدفع مقابل الأداء؟
4. كيف تؤثِّر "حرب المواهب" على عمليات استقطاب المواهب؟ كيف يمكن أن ينجح قسم الموارد البشرية بالتعاون مع إدارة الشركة على التعامل مع حدة المنافسة بين الشركات من أجل الاستحواذ على أصحاب المواهب؟
5. ما هي فوائد عمليات معايرة تقييم المواهب؟ ما هي الجوانب السلبية لهذه العملية؟ هل يتوجَّب على المسؤولين أن يوضِّحوا للموظفين كيف تجري عملية تقييم المواهب داخل المؤسسة؟ لماذا؟

## 11.12 تدريبات على اتخاذ القرارات الإدارية

1. تخيَّل أنَّك أصبحت حديثًا نائب الرئيس للشؤون المالية في إحدى الشركات، وأنَّك تشرف على فريق عمل مكوَّن من 30 شخصًا تقريبًا. أخبرك مدير الموارد البشرية مؤخرًا أنَّه حدثت العديد من المشكلات المرتبطة بعلاقات الموظفين في الفريق الذي تُشرف عليه في الآونة الأخيرة، ويُساورك القلق بشأن مدى معرفة فريق الإدارة بالأساليب المناسبة في التعامل مع هذه المشكلات. ماذا يمكنك أن تفعل لسد نقص المعرفة وتقليل مخاطر هذه المشكلات؟
2. قرَّرت الشركة التي تعمل بها الاستغناء عن عملية إدارة الأداء السنوية الرسمية والبدء في استخدام نظام قائم على تقديم التقييمات والتواصل مع الموظفين باستمرار. يُساورك القلق بشأن هذا النظام لأنَّك كنت دائمًا تحرص على أن يكون معيار الأداء هو الذي يميِّز موظفيك عن بعضهم بعضًا، وتخشى أن يؤثِّر هذا النظام سلبيًا على موظفيك ذوي الأداء العالي. كيف يمكنك التأكُّد من أنَّ التقييمات التي سوف تقدِّمها للموظفين وعمليات التواصل معهم سوف تُصبُّ في مصلحة إدارة الأداء، على الرغم من عدم وجود نظام رسمي لذلك؟
3. لقد طبَّقت الشركة التي تعمل بها مؤخرًا نموذج الدفع مقابل الأداء لمكافأة الموظفين، ويُساورك القلق بشأن ذلك لأنَّك تعلم أنَّه سيزداد انزعاج موظفيك من تقييمات أدائهم عندما يعلموا بأنَّ هذه التقييمات سوف تُحدِّد مقدار التعويضات/ الأجور التي سوف يحصلون عليها. ما هي الإجراءات التي يمكنك اتخاذها للتحضير لهذا التغيير؟

4. تخيل أنك مدير مؤسسة هندسية وتخوض غمار "حرب المواهب" منذ فترة، وأنه عندما يكون لديك منصب شاغر، فإنك تُخبر قسم الموارد البشرية بذلك، ولكن العثور على الشخص المناسب يستغرق وقتًا طويلًا، وغالبًا ما يرفض المرشح الوظيفة. اذكر بعض الطرق للتعاون بشكل أفضل مع قسم الموارد البشرية لكي تكون جاهزًا لجذب الشخص المناسب وتمكّن من الاستحواذ عليه في المرات القادمة؟
5. تخيل أنك نائب الرئيس لخط إنتاج في شركة دولية متخصصة في التصنيع، وأنتك سوف تتقاعد خلال السنوات القليلة القادمة أنت والعديد من زملائك الذين تعرّفت عليهم منذ زمن بعيد. ينبغي عليك البدء في التفكير في تنمية المواهب وتخطيط التعاقب الوظيفي، لذلك سوف تشارك في جلسة لتقييم المواهب خلال الأسبوع المقبل، وأنت تُدرك أنّ هناك نقص في الأفراد ذوي الإمكانيات العالية داخل الشركة. اذكر بعض الإجراءات التي يمكنك (بالتعاون مع قسم الموارد البشرية) اتخاذها في الوقت الراهن لكي تتأكد من أنّ الوحدة التي تعمل فيها لن تتعثّر عندما تتقاعد؟

## 11.13 قضية للتفكير النقدي

### نظام هولكراسي في شركة زابوس

كانت شركة زابوس (Zappos) في عام 2013 تُبلي بلاءً حسنًا في ظل رئاسة توني هساي والذي كان يستعد لخوض تحدٍ جديد من شأنه أن يُحدث تغييرات جوهرية على إدارة الموارد البشرية التقليدية. لم يكن توني يرغب في إبقاء الوضع الحالي لشركة زابوس على ما هو عليه في المدى البعيد على الرغم من حالة الازدهار التي كانت تعيشها هذه الشركة، لذلك شرع في إجراء تغيير تنظيمي وثقافي يُعرف بنظام هولكراسي (Holacracy). لقد كانت شركة زابوس الشركة الأكبر والأشهر على مستوى العالم من بين 300 شركة التي اعتمدت نظام هولكراسي. يُعدُّ نظام هولكراسي شكلًا جديدًا من أشكال التسلسل الهرمي، وهو عبارة عن هيكل تنظيمي يتسم بالمرونة والإدارة الذاتية، إذ لا توجد فيه وظائف ثابتة؛ بل مجرد أدوار وظيفية مؤقتة.

يُطلق على الوحدة الرئيسية في نظام هولكراسي "الدائرة"، وهي فريق يتمتع بالتنظيم الذاتي ويُمكن أن يتغيّر. لقد أصبحت القيادة ذات طبيعة متغيرة في المؤسسات التي تتبنى هذا النظام، وذلك نتيجةً للتغيرات التي تطرأ على الدوائر. تُصمّم الدوائر لتحقيق أهداف معينة وتُشكّل وتُحلُّ تبعًا لتغيّر متطلبات مشاريع المؤسسة. إنّ الغاية من هذا النظام هو أن يختار الأشخاص بأنفسهم المشاريع التي يريدون العمل عليها والتي يمتلكون المهارات اللازمة لإنجازها. لقد أزال توني أيضًا جميع المسميات الوظيفية السابقة من شركة زابوس، وكان من ضمن ذلك إزالة منصب المدير واستبداله بثلاثة أدوار أخرى وهي:

1. حلقات الوصل التوجيهية (lead links): يُركّزون على توجيه سير العمل في الدوائر.
2. المرشدين (mentors): يعملون على تنمية مهارات الموظفين وتطويرهم.
3. مثمّني التعويضات (compensation appraiser): يعملون على تحديد قيمة رواتب الموظفين.

قرّر توني في عام 2015 كسر الحواجز بين العديد من الوظائف، وتغييرها جميعًا إلى دوائر متمركزة حول العمل، الأمر الذي أدّى إلى إجراء تغييرات على جميع هياكل إدارة الموارد البشرية تقريبًا ووجود بعض حالات عدم الاستقرار داخل المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، بدأت شركة زاوس تُعيد النظر في أجور الموظفين، ولكن يبدو أنّ العديد من الناس يواجهون صعوبة في فهم نظام هولكراسي على الرغم من وضع "دستور" لتوفير الإرشادات. عانت شركة زاوس أيضًا من ترك الموظفين لها بنسبة 14% وعدم وجود من ينوب عنهم، إذ كانت بعض التغييرات السريعة والهائلة تثير استياء الموظفين. لقد كان لتوني رؤية بعيدة المدى، ولكن كان من الصعب على الكثير من الناس فهم هذه الرؤية.

فيما يتعلّق بإدارة الموارد البشرية، فإنّ النجاح في تطبيق نظام هولكراسي يتربّط عليه بعض الإيجابيات، مثل: انخراط الأفراد في عملهم، والمساهمة في تطوير المواهب والمهارات، ولكن ينطوي هذا النظام أيضًا على بعض المخاطر المحتملة التي يجب التعامل معها بحذر. عندما يُحدّد أفراد المؤسسة الأعمال التي يرغبون في تأديتها بأنفسهم بدلًا من العمل ضمن فرق عمل أو مشاريع محدّدة، فإنّ بعض التحديات الكبرى التي تواجه المؤسسات التي يحصل فيها ذلك هي تحديد مستوى أولئك الأفراد وطبيعة أدوارهم داخل المؤسسة، بالإضافة إلى التعويضات التي سوف يحصلون عليها مقابل تأدية أدوارهم.

إذا شبّهنا نظام هولكراسي بمؤسسة استشارية يُورّع فيها الاستشاريون على مشاريع مختلفة ذات متطلبات مختلفة، فإنّه من المهمّ أولاً تحديد مستوى الدور الاستشاري الخاص بهم (بناءً على مستواهم التعليمي، ومهاراتهم، وخبراتهم، وما إلى ذلك) حتى يتمكّنوا من الانتقال من العمل على مشروع إلى آخر مع البقاء في نفس المستوى، ويُرَبط هذا المستوى بسلم أجور محدد، وهذا يعني أنّ المستشار سيحصل على نفس الأجر عندما يكون في مستوى معين بغض النظر عن طبيعة المشروع الذي يعمل عليه. إذا لم يُسند إلى المستشار العمل على أي مشروع (أو لم يختر مشروعًا يعمل عليه في حالة نظام هولكراسي)، فإنّ هذا المستشار قد يكون عرضة للتوقّف عن العمل بعد فترة زمنية محدّدة.

يُعدّ فهم نظام هولكراسي صعبًا بعض الشيء، وقد لا ينجح تطبيق أسلوب الإدارة الذاتية في جميع بيئات العمل. قد يتمكّن أفراد الشركة التي تُطبق نظام هولكراسي من إتقان عملية الاختيار الذاتي للأعمال ضمن "الدوائر"، إذ إنّ تحديد المهام قد لا يكون عملية صعبة إذا أدرك الأشخاص كيف يمكنهم التنقّل بين الدوائر، ولكنّ تنظيم العلاقات بين الأفراد قد يحتاج إلى جهد. قد يكمن التحدي الأكبر في تحديد هياكل وعمليات إدارة الموارد البشرية، والتي تُحدّد في نهاية المطاف طبيعة العلاقة بين صاحب العمل والموظف.

### 11.13.1 الأسئلة

1. اذكر بعض عمليات إدارة الموارد البشرية التي قد يزداد نجاحها من خلال تطبيق نظام هولوكراسي. اذكر بعض العمليات التي قد تواجه تحديات.
2. هل تعتقد أنه يُمكن الموازنة بين نظام هولوكراسي والشركات الاستشارية؟ ما هي أوجه التشابه؟ ما هي أوجه الاختلاف؟ اذكر بعض مجالات العمل التي يصعب تطبيق نظام هولوكراسي عليها؟

### 11.13.2 المصادر

- Askin and Petriglieri, "Tony Hsieh at Zappos: Structure, Culture, and Change", INSEAD Business School Press, 2016.

# دورة تطوير تطبيقات الويب باستخدام لغة Ruby



دورة تدريبية متكاملة من الصفر وحتى الاحتراف  
تمكنك من التخصص في هندسة الويب ودخول سوق العمل

[التحق بالدورة الآن](#)



# 12. التنوع في المنظمات

## 12.1 مقدمة

### 12.1.1 المخرجات التعليمية

ستتعلم في هذا الفصل الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما هو التنوع؟
2. ما مدى تنوع القوة العاملة؟
3. كيف يؤثر التنوع على الشركات والقوة العاملة؟
4. ما هو التمييز في مكان العمل وكيف يؤثر ذلك على الفئات الاجتماعية المختلفة؟
5. ما هي النظريات الأساسية التي تساعد المديرين على فهم فوائد إدارة التنوع في القوة العاملة والصعوبات المرافقة؟
6. كيف يحصد المديرون إيجابيات التنوع ويخففون من تحدياته؟
7. كيف يمكن أن تتأكد المنظمات من أن جميع موظفيها والمتقدمين لديها وزبائنهما من كل الفئات يحصلون على التقدير الكافي؟

## استكشاف المهون الإدارية

## د. تامارا جونسون Dr. Tamara Johnson، مستشارة مساعدة في المساواة والتنوع والإدماج لدى جامعة Wisconsin-Eau Claire.

تشغل د. تامارا منصب مستشارة في المساواة والتنوع والدمج في جامعة (ويسكنسون)، وتتضمن مهمتها إدارة وتنظيم مختلف الفئات ضمن الحرم الجامعي بحيث تُحافظ على سيرٍ منظمٍ ومُمنهجٍ دون أي تحييز يخرج عن رسالة المساواة والتنوع التي تتبناها الجامعة في مجتمعها. تشرف د. تامارا على:

- برنامج العمل الإيجابي Affirmative Action (قانون ينص على أن جميع فئات المجتمع من الأقليات يجب أن تكون ممثلة عند الالتحاق الوظيفي أو الجامعي)
- برنامج Blugold Beginnings قبل الجامعي (برنامج يعمل على تشجيع وتثقيف الطلاب من الأقليات).
- مركز الموارد القائمة على الجنس والنوع الاجتماعي.
- مكتب العلاقات الثقافية.
- برنامج Ronald E. McNair (مؤسسة تعليمية أمريكية مسؤولة عن توفير مبادرات أو منح لرسالات الدكتوراه للطلاب اللذين ينتمون إلى أقلية معينة في المجتمع).
- خدمات الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة.
- شرطة الجامعة.
- وحدات Upward Bound (برنامج يوفّر دعمًا للمشاركين فيه عند الدخول للحياة الجامعية).

كما تقود مبادرات على كامل نطاق الحرم الجامعي لتثقيف وتدريب الطلاب والموظفين حول الوعي الثقافي والتنوع والمساواة المؤسسية. بدأت رحلة د. تامارا في منصبها الحالي منذ أكثر من 20 سنة عندما عملت مستشارةً لمكتب شؤون الطلاب متعددي الثقافات في جامعة إلينوي . وكان منصبها هذا بداية عملها في الخدمات الجامعية. عملت د. تامارا بعد ذلك مديرة مساعدة لخدمات توظيف الجامعة في جامعة (إلينوي)، وبعد ذلك مديرة لشؤون الطلاب متعددي الثقافات في جامعة (نورث ويسترن)، ومن ثم مديرة مبادرات التنوع في الكلية في جامعة (شيكاغو). كما كانت مدرّسة مستشارة لمقرّرات جامعية لمرحلتي الماجستير والدكتوراه في جامعة شيكاغو لعلم النفس، وجامعة (أرجوسي Argosy) وجامعة (نورث وسترن).

يتضمن عمل د. تامارا في جامعة (Wisconsin-Eau Claire) تطوير برنامجًا لضمان تلقّي كل العاملين تدريبًا أساسيًا عن التنوع. كما تشمل أهدافها تضمين معيار التنوع في برامج التقييم المتبعة في الجامعة. تسعى أيضًا لرفع الوعي حول التحديات التي يواجهها الطلاب من الفئات الأقل تمثيلًا. والفئات المعنّية بذلك هم القادمون من خلفيات ذات مستوى ماديّ أدنى أو من أعراق مختلفة. تتفهم د. تامارا أهمية تأسيس مبادرات تدعم أفراد هذه الفئات وتسهم في طرح مشكلاتهم وحلّها بمختلف الطرق. ستتعلم في هذا الفصل، عندما يؤسس القادة مناهجًا داعمةً وشاملةً يُقدّر التنوع، فإنّ الفوائد الناتجة تفيد المنظمات وإنتاجيتها.

## 12.2 مقدمة عن التنوع في مكان العمل

### ما هو التنوع؟

يعني **التنوع** وجود اختلافات في الهوية بين شخصين أو أكثر<sup>(1)</sup> بحيث تؤثر على حياتهم المهنية كونهم موظفين أو متقدمين أو زبائن. تتضمن هذه الاختلافات في الهوية كلاً من العرق والإثنية والجنس والعمر. يُشار إلى المجموعات المبنية على هذه الاختلافات في المجتمع باسم **جماعات الهوية**. هذه الاختلافات تتعلق بنواحٍ مختلفة مثل التمييز والتفاوتات بين الفئات في مجالات التعليم والسكن والرعاية الصحية والتوظيف.

يُستخدم مصطلح إدارة التنوع بشكل واسع للإشارة إلى الطرق التي يمكن للمنظمات أن تتبعها لتضمن أن أفراد هذه الفئات يُعاملون ويُقدرون بشكل كافٍ ومتساوٍ ضمن قطاعات المؤسسة من جميع النواحي<sup>(2)</sup> مثل التوظيف والتعويضات وتقييم الأداء ونشاطات خدمة الزبائن. يُستخدم مصطلح تقدير التنوع عادةً لتوضيح الطرق التي يمكن للمنظمات من خلالها إظهار تقديرها للتنوع لدى موظفيها والمتقدمين لها وزبائنها.<sup>(3)</sup>

في حين يمثل مصطلح الدمج، الذي يشير إلى مدى تقبل الموظفين ومعاملتهم بعدل في شركاتهم،<sup>(4)</sup> يمثل إحدى الطرق التي تُظهر من خلالها الشركات تقديرهم للتنوع. تستدعي بيئة العمل المتغيرة فهمًا أوسع للتنوع في المنظمات ما يساعدها على المضي نحو قوة عاملة أكثر اندماجًا وأوسع تمثيلًا.

تتواجد ثلاثة أنواع من التنوع في مكان العمل (انظر الجدول التالي). يمثل المستوى السطحي من التنوع خصائص فردية واضحة، مثل: العمر وحجم الجسم والاحتياجات الخاصة والعرق والجنس وغيرها أيضًا.<sup>(5)</sup> تُعرف مجموعة الأفراد الذين يختلفون في هذه الصفات بجماعة الهوية.

يتضمن المستوى العميق من التنوع خصائص لا يمكن ملاحظتها مباشرةً مثل السلوك والتقدير والمعتقدات.<sup>(6)</sup> يتضمن التنوع الخفي خصائص من المستوى العميق قد تكون مخفية أو مكشوفة لدى الأشخاص الذين يملكونها.<sup>(7)</sup>

تُدعى هذه الخصائص الخفية بالهويات الاجتماعية غير المرئية،<sup>(8)</sup> وهي قد تتضمن احتياجات خاصة مخفية (مثل الأمراض النفسية أو الأمراض المزمنة التي لا يرغب الفرد بكشفها للآخرين) والتراث العرقي المختلط<sup>(9)</sup> والمستوى الاجتماعي الاقتصادي المتباين. يتقصى الباحثون أشكال التنوع هذه للوصول لفهم أفضل يساعد المديرين على تمهيد عقبات التنوع والاستفادة من فوائده.

الجدول 36: أشكال التنوع

أشكال التنوع	
تمثل الصفات والخصائص المتنوعة الواضحة والمرئية في الأفراد، مثل العمر وحجم الجسم والعرق والاحتياجات الخاصة والجنس وغيرها كذلك.	المستوى السطحي من التنوع
ويشمل الخصائص والصفات التي لا يُمكن ملاحظتها بشكل مباشر، مثل السلوك والقيم والمعتقدات والأديان.	المستوى العميق من التنوع
يشمل هذا التنوع الصفات والخصائص وحتى الميول العميقة للفرد التي لا يمكن ملاحظتها والتي لا تظهر إلا برغبة الفرد، مثل الميول أو التحيزات العنصرية..	التنوع الخفي

اختبار مدى الفهم
1. ما هو التنوع؟
2. ما هي أشكال التنوع الثلاثة الموجودة في مكان العمل؟

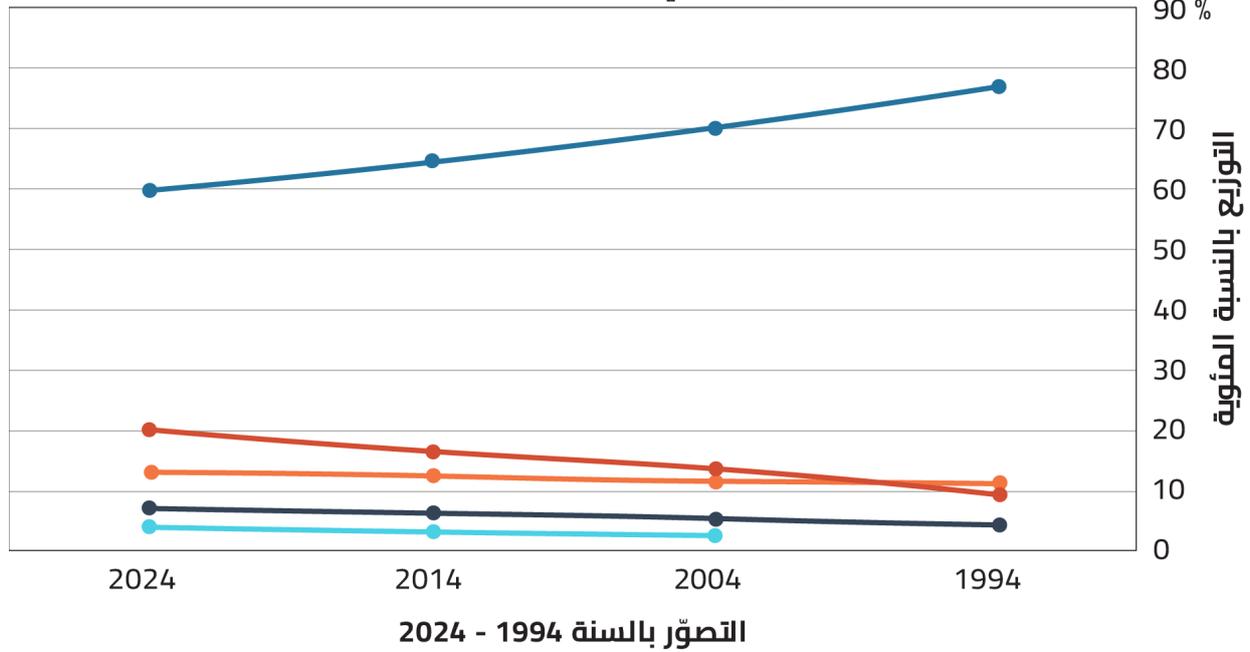
## 12.3 التنوع والقوة العاملة

### ما مدى تنوع القوة العاملة؟

في عام 1997 في الولايات المتحدة الأمريكية قدّر الباحثون أنه وبحلول عام 2020 سيكون 14% من القوة العاملة من العرق اللاتيني و11% من العرق الأسود و6% من العرق الآسيوي.<sup>(10)</sup> أدى ازدياد مشاركة الاقليات العرقية خلال الأعوام العشرين الماضية في الأعمال المختلفة إلى تجاوز أغلب هذه التوقعات عام 2016 بنسبة 17% للعرق اللاتيني و12% للعرق الأسود و6% للعرق الآسيوي (انظر الشكل الآتي).

شكّل مجموع المنتمين لفئات الهنود الحمر والسكان الأصليين من ألاسكا وهاواي وغيرهم من سكان جزر المحيط الهادي ما تجاوز قليلاً 1% من مجموع العاملين، في حين تجاوزت نسبة العاملين المنتمين لعرقين أو أكثر 2%.<sup>(11)</sup> شكّلت نسبة النساء تقريباً 47% مقارنةً مع 53% تقريباً للرجال.<sup>(12)</sup> كما ارتفع متوسط عمر العاملين بسبب ازدياد عدد المتقاعدين في سنّ متأخرة.<sup>(13)</sup> لا تزال الأغلبية هي من العرق الأبيض بنسبة 78%،<sup>(14)</sup> ولكن على الرغم من ذلك يزداد التنوع في القوة العاملة الأمريكية شيئاً فشيئاً؛ ما يشكّل المزيد من الفرص والتحديات للشركات. هذه التغيرات الديموغرافية في سوق العمل تؤثر على القوة العاملة بعدة طرق، بسبب ازدياد عدد العاملين المختلفين في جنسهم وعرقهم وخصائصهم واحتياجاتهم الخاصة.

## التوزيع النسبي للقوى العاملة حسب العرق



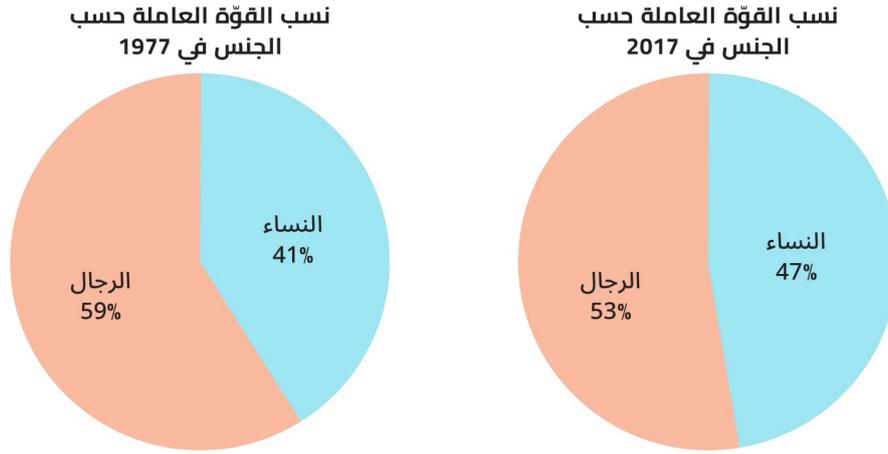
الشكل 94: توزع القوة العاملة بالمقارنة مع العرق في الولايات المتحدة الأمريكية

## 12.3.1 الجنس

تزداد مشاركة النساء في سوق العمل شيئاً فشيئاً،<sup>(15)</sup> فقد انخفضت نسبة مشاركة الرجال من 59% في عام 1977 إلى 53% في وقتنا الرهان، ومن المتوقع أن تستمر بالانخفاض لتصل إلى 52% في عام 2024.<sup>(16)</sup> ففي حين تنخفض نسب مشاركة الرجال باستمرار، تستمر معدلات مشاركة النساء في سوق العمل بالارتفاع. كما يمكننا أن نلاحظ من الشكل التالي كيف ارتفعت نسبة مشاركة النساء بين أعوام 1977 و2017.<sup>(17)</sup>

ما زالت النساء تواجهن صعوبات عديدة في العمل، وذلك على الرغم من انخراط المزيد منهن في سوق العمل وحصول المزيد منهن على درجات علمية أعلى من الرجال.<sup>(18)</sup> يمثل شح فرص التقدم الوظيفي للنساء المؤهلات أحد العقبات الرئيسية التي تواجهها النساء، ويُطلق على هذا الشح مصطلح **السقف الزجاجي**.<sup>(19)</sup> وهو حاجز وهمي مبني على المعتقدات السابقة المجحفة، وهو القاعدة التي تستند عليها قرارات العديد من المؤسسات اليوم، والتي تمنع النساء من تجاوز مستويات وظيفية محددة.

بالإضافة إلى ذلك تواجه النساء -في الشركات التي يسيطر فيها الرجال على مراكز السلطة ونقاط التحكم وصنع القرار داخل الشركة- صعوبة في إيجاد مشرفين مناسبين يوجهوهن أثناء العمل، وهذا أساسياً لمقدرتهن على التواصل الفعال مع زملاء العمل وإدراك فرصهن الوظيفية واستغلالها استغلالاً جيداً. يمكن للشركات أن تتجاوز هذا عبر توفير مشرف مناسب لكل الموظف الجديد. سياسة كهذه تبني بيئة عمل متكافئة لكل الموظفين الجدد ليتمكنوا من التواصل الفعال والعمل المثمر داخل هيكلية الشركة.



الشكل 95: توزّع القوّة العاملة بالمقارنة مع الجنس في الولايات المتّحدة الأمريكيّة

أحد العوامل المؤثرة بشدّة على النساء في المنظّمات هو **المضايقة الجنسيّة** (sexual harassment).<sup>(20)</sup> تنقسم المضايقة الجنسيّة إلى شكلين يمكن ملاحظتهما في العمل وهما المبادلة (أو ما يُعرف بمصطلح quid pro quo) والبيئة المعادية ( وتُعرف بمصطلح hostile environment).<sup>(21)</sup> أما الشكل الأول فهو يشير إلى تبادل المنافع مقابل الخدمات الجنسيّة أو العقوبات مقابل رفض هذه الخدمات، في حين تشير المضايقات، التي تولّد بيئة عملٍ عدائيّة، إلى التصرفات السلبية التي تجعل من بيئة العمل بيئةً سلبيةً وعدائيّة.

مثال على حالات المضايقة الجنسيّة "المبادلة" هو عقاب أحد الموظّفين (مثل تخفيض رتبته أو نقله لقسم آخر) بسبب رفضه الاستجابة للمضايقات والطلبات الجنسيّة المتكرّرة. وتشكّل النكات البذيئة عن موظّف ما، أو نشر صور إباحيّة في العمل، أو إطلاق تعليقات مهينة، تشكّل أمثلةً على بيئة العمل المعادية. تُعرّف المضايقة الجنسيّة، تبعًا للجنة تكافؤ فرص العمل (Equal Employment Opportunity Commission) بأنّها "مبادرات جنسيّة غير مرغوبة، وطلب خدمات جنسيّة ومضايقات جسديّة أو لفظيّة ذات طابع جنسيّ. كما تشمل التعليقات المهينة حول جنس العامل".<sup>(22)</sup> وبالرغم من أنّ كلا الجنسين معرّضين للمضايقات الجنسيّة، إلّا أنّ هذه المضايقات أكثر ما تحدث مع النساء العاملات<sup>(23)</sup> كما أنّ الأقليّات العرقيّة من النساء والرجال السود معرّضون لها.<sup>(24)</sup>

من مصلحة المنظّمات أن تمنع حدوث المضايقات الجنسيّة بين موظّفيها. بإمكان المؤسسات حلّ هذه المشكلة عبر التدريبات المستمرة (السنويّة مثلاً) التي تُمكن العاملين من تمييز المضايقة الجنسيّة والتعرّف عليها وحتى التبليغ عنها. يجب أن يتعلّم الموظّفون التمييز بين التصرفات المقبولة وتلك التي تحمل غير المقبولة والتي تحمل طابعًا مُزعجًا وعدائيًا، بالإضافة إلى كيفية التبليغ عند حصول مثل هذه التصرفات. على المديرين أن يفهموا دورهم ومسؤوليّاتهم تجاه منع حدوث مثل هذه المضايقات الجنسيّة في مؤسساتهم، لذا يجب مشاركة سياسة واضحة تكون مسؤولة عن تحقيق هذا الهدف في الشركة.



الشكل 96: تامارا جونسون Tamara Johnson - حقوق الصورة: تامارا جونسون (CC BY 2.0)

تامارا جونسون Tamara Johnson: أصبحت معاملة النساء في العمل موضوعًا منتشرًا بين إدارات الشركات وأقسام الموارد البشرية ولجان الاستثمار. تجاوزت تامارا جونسون -التي تحدّثنا عنها في بداية هذا الفصل- مجرد الاعتراف البسيط بوجود هذه المشكلة، إلى التركيز على حلولٍ ناجعةٍ لهذه المشكلة. كما أنّها تسعى أيضًا إلى تحسين التنوع الوظيفي وكسر النمطية في هذا السياق.

في الواقع إن الإنكار لا يقتصر فقط على التمييز على أساس الجنس، بل إن التمييز والإساءة على أساس بعض الأوضاع الصحية الخاصة مخالّف للقانون أيضًا. على الرغم من امتلاك المؤسسات سياسات مختلفة فيما يخص الإجازات الأبوية وإجازات الأمومة، إلا أنه من الواجب عليها أن تلتزم بمعايير قانون التمييز على أساس الحمل (Pregnancy Discrimination Act) ووثيقة الإجازة الصحيّة (Medical Leave Act).

### 12.3.2 العرق

من العوامل الديموغرافية المهمة الأخرى في توزّع القوّة العاملة هو العرق. تستمرّ نسبة العاملين البيض غير اللاتينيين بالانخفاض، في حين ترتفع نسب الأقليات العرقية.<sup>(25)</sup> العرق اللاتيني والآسيويّ بالتحديد يرتفعان بمعدّل أسرع من أي أقلية عرقية أخرى. حيث يُتوقع أن تشكّل اليد العاملة اللاتينية خمس القوّة العاملة في الولايات المتحدة بحلول عام 2024.<sup>(26)</sup> التغيّرات المتوقعة في توزّع القوّة العاملة بين عامي 2014 و2024 هي كالتالي:

ستنخفض نسبة البيض غير اللاتينيين بمقدار 3%. في حين سترتفع نسبة السود إلى 10.1% واللاتينيين إلى 28% والآسيويين إلى 32.2% والأعراق الأخرى إلى 22.2% (مثل متعدّدي الأعراق والهنود الحمر والسكان الأصليين في الأسكا وهاواي وغيرها).<sup>(27)</sup> يجب على المديرين مع هذا التغيّر المستمر في القوى العاملة أن

يصبحوا أكثر وعيًا للمشاكل الخاصة بالعرق والانتماء التي تواجه موظفيهم، مثل المضايقات والتمييز والتنميط والتعامل المختلف معهم من قبل زملائهم والمُشرفين عليهم في شركاتهم.

نستخدم مصطلح "السود" حسب تعريف مكتب الإحصاء الأمريكي U.S Census Bureau حيث يشير هذا المصطلح إلى المقيمين الأمريكيين من الأصول الإفريقية. كما نستخدم مصطلح اللاتينيين/الهسبانيين حسب تعريف المكتب ذاته للدلالة على الناس من أصول مكسيكية أو كويّية أو أمريكية جنوبية أو وسطى، أو أي بلد إفريقي ذي ثقافة إسبانية.

## 1. التمييز ضد الموظفين السود

يُعد التمييز العرقي أكثر أنواع التمييز انتشارًا.<sup>(28)</sup> بالرغم من أنّ السود لا يشكّلون المجموعة الكبرى من الأقليات العرقية في القوة العاملة، إلا أنهم معرّضون أكثر للتمييز العرقي من باقي المجموعات العرقية. في الحقيقة يعتقد بعض الخبراء أنّ التمييز ضد السود في التوظيف لم ينخفض خلال السنوات الخمس والعشرين الأخيرة، في حين أنّها انخفضت ضد باقي المجموعات العرقية.<sup>(29)</sup>

### مثال من أرض الواقع

#### التمييز في الاقتصاد التشاركيّ AirbnbWhileBlack

تم تأسيس موقع (Airbnb) الشهير لمشاركة المنازل في عام 2008 في سان فرانسيسكو. يعرض الموقع ملايين المنازل للتأجير قصير المدّة في أكثر من 190 دولة. أحدثت هذه الشركة ثورة في الاقتصاد التشاركيّ تشبه إلى حدّ ما الثورة التي أحدثتها شركات مثل (Uber) و(Lyft) في خدمات النقل التشاركيّ. ووفقًا لموقع (Airbnb) فقد رفعت هذه الخدمة من المستوى المعيشيّ لكلّ من المؤجّرين والمستأجرين. كما ساهمت في خفض تكاليف المعيشة للمسافرين ووفقًا لبيانات الموقع الرسميّة. يؤمّن الموقع أيضًا تجارب مميّزة للمسافرين المغامرين الراغبين في الحصول على تجربة مختلفة. تدّعي المنظمّة أيضًا أنّ أغلب مستخدميها يهدفون لرفع مدخلهم عبر تأجير غرف في منازلهم أو تأجير المنزل بأكمله أحيانًا. ووفقًا لبيانات الموقع نفسها فإنّ أغلب الأماكن المعروضة على الموقع تُؤجّر بمعدّل أقل من 50 ليلة سنويًا.

على الرغم من الإعلانات التي تصدّرها شركة Airbnb للرأي العام والتي تُظهر فيها رسالتها السامية والخلوقة، إلا أن الشركة وُضعت تحت مراقبة حثيثة عام 2016 عندما أظهرت تقارير مستقلة أصدرها باحثون وصحفيّون حقيقة صادمة مفادها أن أغلب المؤجّرين استخدموا خدمة (Airbnb) لتأجير أملاكهم بشكل متقطّع، ولكن عددًا كبير من المضيفين استغلّ خدمة التأجير التي قدمتها الشركة كأنها فندق. حيث اشترى هؤلاء المضيفين الكثير من الأملاك وأجروها بشكل مستمر مثل غرف الفنادق تمامًا (غير أنها ليست بفنادق قانونية)، ممّا أثر على توقّر السكن في المدن بسبب كون هذه الأملاك غير مسجّلة على أنّها فنادق بشكل رسمي؛ ما جعلها قادرة على تجنّب دفع الضرائب المفروضة على الفنادق والحياد عن الالتزام بالقوانين الفندقية.

ينصّ القسم الثاني من قانون الحقوق المدنيّة الصادر عام 1964 في الولايات المتّحدة على وجوب عدم التمييز على أساس العرق أو الجنسيّة أو الجنس في خدمات الإقامة مثل الفنادق. كما نصّ القسم السابع من

قانون الحقوق المدنية الصادر عام 1968 (المعروف باسم قانون الاستضافة العادلة Fair Housing Act FHA) على حظر التمييز وخاصة في مجال الاستضافة. لكن الهيكلية التنظيمية وأسس عمل شركة (Airbnb) المميزة سمحت لها بالالتفاف حول هذه القوانين. تدعي الشركة أيضًا أنها تحفز المستضيفين لديها على اتباع القوانين الفيدرالية، ولكنها في ذات الوقت غير مسؤولة عن اختراق عملائها لهذه القوانين. أجرى الباحث بن إدلمان (Ben Edelman) عام 2017 تجربة وجد فيها أن مستخدمي (Airbnb) الذي يسعون لاستئجار منزل كانوا أقل احتمالاً لقبول طلبهم بنسبة 16% إن كانت أسماؤهم على التطبيق تبدو من أصول إفريقية مثل تاميكا ودارنيل ورشيد.

هذه الاكتشافات مترافقة مع حملة كبيرة على مواقع التواصل الاجتماعي تحمل شعار يشير إلى عنصرية الشركة (AirbnbWhileBlack)، ادعى فيها مستخدمو هذا الشعار رفض طلباتهم على الموقع بسبب تحيزات عرقية تجاههم، وعلى إثر ذلك حرض مكتب ولاية كاليفورنيا للإسكان والتوظيف العادل (California's Dep. of Fair Employment and Housing تختصر إلى DFEH) على تقديم شكوى ضد الشركة. حاولت Airbnb معالجة شكاوى التبليغ عن طريق حظرها للمستضيفين الذين اكتشفت قيامهم بإجراءات تمييزية عنصرية خلال استخدامهم للموقع. كما وظفت الشركة المدعي العام الأمريكي السابق (Eric Holder) ومسؤولة الاتحاد الأمريكي للدفاع عن الحريات المدنية (ACLU) السابقة (Laura Murphy) للتحقيق حول ادعاءات العنصرية والتمييز ضد عملاء الشركة.<sup>(30)</sup>

أصدرت الشركة عام 2016 بياناً وضح فيه التغييرات التي اتخذتها في سلوك الشركة وممارساتها لمحاربة مظاهر التمييز العنصري المختلفة، ومع ذلك فإن الشركة رفضت في بداية المطاف طلب مكتب (DEFH) بوضع خطط عملية حقيقية تعكس هذه التغييرات، ولكنها وافقت في النهاية على إجراء تدقيق على ما يقارب 6,000 مستضيف في كاليفورنيا والذين كانوا يمتلكون أكبر عدد من الممتلكات المسجلة على الموقع.

### أسئلة للنقاش:

1. ماذا يمكن للشركات في مجال الاقتصاد التشاركي القيام به لتجنب حصول مشاكل متعلقة بالتمييز والتي يمكن أن تهدد عملها لاحقاً؟
2. هل تُعدُّ (Airbnb) مسؤولة عن التصرفات العنصرية لمستضيفيها؟

في الوقت الحالي يمتلك الرجال البيض نسبة أكبر في سوق العمل من الرجال السود.<sup>(31)</sup> وتمتلك النساء السود نسبة أعلى قليلاً من النساء البيض.<sup>(32)</sup> وبالرغم من ازدياد نسبة التعليم والتوظيف لدى السود لكنهم يبقون أكثر فرصة للبقاء عاطلين عن العمل نسبة للبيض حتى عندما يكون البيض أقل تعليمًا،<sup>(33)</sup> أو ذوي سجل إجرامي.<sup>(34)</sup>

يتعرض السود بشكل متكرر للتمييز في مكان العمل بالرغم من التشريعات الكثيرة التي تمنع حدوث ذلك. أظهرت الأبحاث أن التنميط والأحكام المسبقة قد تسبب منع السود من الحصول على فرص التوظيف مقارنة بالبيض المكافئين لهم بالمؤهلات.<sup>(35)</sup> تقدر الإحصائيات أن 25% من الأعمال في الولايات المتحدة لا تحتوي على موظفين من الأقليات،، في حين أن 25% أخرى من الأعمال لديها أقل من 10% من العاملين من

الأقليات.<sup>(36)</sup> أظهرت البحوث بخصوص الموظفين السود أنّ المديرين -بغض النظر عن عرقهم- يميلون لإعطاء تقييماتٍ أعلى للموظفين المشابهين لهم بالعرق. وبسبب كون المديرين البيض يمتلكون فُرصًا أكبر ليصبحوا إداريين فإن هذا يؤثّر أيضًا على فُرص الترقية واستحقاق مناصب إدارية لدى السود.<sup>(37)</sup> يُوظّف السود في الوظائف الأدنى مستوى بمعدّل أكبر، وهذه الوظائف لا تفسح مجالًا للنموّ والتقدّم الوظيفي ويكون دخلها أقلّ. هذه التجارب التوظيفية السلبية تؤثّر على الصّحة الجسديّة والنفسية للموظفين السود.<sup>(38)</sup>

## ب. اللاتينون/الهسبانيون

الفئة اللاتينية هي ثاني أسرع الفئات نموًا في سوق العمل الأمريكيّ بعد الفئة الآسيوية.<sup>(39)</sup> حيث يشكّلون 17% من القوى العاملة.<sup>(40)</sup> بالرغم من كونهم يمتلكون أعلى نسبة مشاركة في سوق العمل الأمريكيّ من بين كلّ الأقليات العرقية، إلا أنّهم لا يزالون يواجهون التمييز والمضايقة مثل غيرهم من باقي الفئات الأقلية.

الهسبانيون قد ينتمون لأيّ عرق.<sup>(41)</sup> في الحقيقة يزداد عدد الهسبانيّين الذين يصنّفون أنفسهم على أنّهم بيض تزايدًا مستمرًا، بحلول عام 2004 صنّف حوالي نصف الهسبانيّين أنفسهم على أنّهم من فئة البيض، بينما صنّف النصف الآخر أنفسهم بأنّهم "عرق آخر".<sup>(42)</sup> في الوقت الراهن وبعد أكثر من 10 أعوام 66% من الهسبانيّين يصنّفون أنفسهم بيض فقط و26% يرون أنفسهم "عرقًا آخر".<sup>(43)</sup> المتبقّون (حوالي 7%) يرون أنفسهم سود أو هنود حمر أو آسيويّين أو سكّانًا أصليّين من الأسكا أو هاواي أو جزر أخرى في المحيط الهادي.<sup>(44)</sup>

قد يتبادر لأذهاننا لم يري أشخاص من الأقليات أنفسهم ينتمون إلى العرق الأبيض؟ وجدت دراسة من معهد PEW أنّ العائلات الهسبانية التي تعيش لمُدّة أطول في الولايات المتّحدة تميل إلى التصريح بأنهم ينتمون إلى العرق الأبيض حتى وإن لم يعترفوا من قبل بهذا.<sup>(45)</sup> وهذا يقترح أنّ التقدّم ونظام الحياة الأمريكيّ يبدو لبعض الهسبانيّين أنه يجعلهم أكثر ميلًا للعرق الأبيض.<sup>(46)</sup>

والجدير بالذكر أنّ الإحصائيات أظهرت أنّ الهسبانيّين الذين يعرفون أنفسهم على أنّهم بيض يسجّلون معدّلات تعليم ورواتب أعلى ومعدّلات بطالة أقلّ.<sup>(47)</sup> بالإضافة إلى ذلك صرّح 29% فقط من الهسبانيّين المشمولين بدراسة PEW أنّهم يمتلكون ثقافة مشتركة مع باقي أبناء عرقهم.<sup>(48)</sup> وفقًا لمركز أبحاث PEW فإن سبب هذه النتائج يعود إلى أنّ العرق الهسبانيّ في الولايات المتّحدة الأمريكيّة يتألف من ما يزيد على 14 مجموعة عرقية هسبانية مختلفة الأصل (المكسيكيّون والكوبيّون والإسبانيّون وغيرهم).<sup>(49)</sup> كلّ من هذه المجموعات تمتلك ثقافتها الخاصّة مع ملابس وقيم وعادات فريدة.

هذه الاختلافات الثقافيّة بين المجموعات الهسبانية بالإضافة إلى اختلاف الأفراد في تعريف ذاتهم إثنياً قد تؤثّر على سلوكهم تجاه بيئة عملهم. على سبيل المثال وجدت إحدى الدراسات أنّ معدّلات التغيب عن العمل بين السود تعلّقت بمستوى سياسات التنوّع والأنشطة الموجودة في المنظّمة، في حين كان معدّلات التغيب بين الهسبانيّين مشابهة لها عند البيض وغير متعلّقة بسياسات التنوّع.<sup>(50)</sup> تقترح نتائج هذه الدراسة حاجة المديرين

لوعي أكبر عن أثر التنوع على مكان عملهم، وفهم الاختلاف بين الهيسبانيين والأعراق الأخرى في تعريف الذات من أجل تطبيق أفضل لسياسات التنوع.

## ج. الآسيويون والأمريكيون الآسيويون

هذه الفئة هي الأسرع نموًا في سوق العمل الأمريكية، بمعدل 72% بين عامي 2000 و2015.<sup>(51)</sup> تجني العائلات التي يعولها فرد من هذه الفئة مالا أكثر كما أنها أكثر احتمالاً لأن تمتلك أفراداً لديهم شهادة جامعية، كل ذلك بالموازنة مع باقي السكان الأمريكيين عامةً.<sup>(52)</sup> على أية حال يتنوع مدخول هذه الأسر بين المجموعات التسع عشرة المشكّلة للعرق الآسيوي في الولايات المتحدة.<sup>(53)</sup>

يتعرّض الآسيويون للتنميط والتمييز في العمل كغيرهم من الأقليات. تظهر وسائل الإعلام الآسيويين للمجتمع على أنهم ضعيفون في اللغة الإنجليزية، متعلمون وأقوياء في الرياضيات وذوي فكر تحليلي فريد.<sup>(54)</sup> تُصوّر النساء الآسيويات غالبًا على أنهن ضعيفات ومُنصاعات.<sup>(55)</sup> تصوير النساء من الأقلية الآسيوية أو غيرها على أنهن غريبات يساهم في تقارير المضايقات الجنسية من نساء الأقليات العرقية.<sup>(56)</sup>

خرافة الأقلية القدوة<sup>(57)</sup> هي انعكاس عن تصوير الآسيويين والأمريكيين الآسيويين بصورة نمطية على أنهم "ناجحون" و"حازمون" عكس الصورة النمطية السلبية عن باقي الأقليات مثل "الكسل" و"التمرد". بالمقابل، تُصوّر النساء الآسيويات على أنهن "مطيغات" و"غريبات" مقارنة بالصورة النمطية للنساء البيض والتي تُظهرهن على أنهن "مستقلات" و"نقيات".<sup>(58)</sup> تستخدم هذه الصور النمطية والأحكام المسبقة لتبرير الظلم الواقع ضمن الأقليات العرقية، كما تستخدم لخلق حواجز أمام وصول الآسيويين إلى مناصب إدارية بارزة حيث يتم توجيههم ووضعهم في أماكن عمل بعيدة اجتماعيًا وإداريًا "خلف الستار" بحيث يكونون أقل انخراطًا مع الآخرين. التنميط هذا يوقع النساء الآسيويات أيضًا في أدوار خاضعة في المنظمات. كل هذا يُصعّب، على الرجال والنساء من العرق الآسيوي، اللحاق بالتقدم الوظيفي للبيض.<sup>(59)</sup>

## د. متعددو الأعراق

على الرغم من تقدير المكتب الأمريكي للإحصاء أن حوالي 2% من السكان يصفون أنفسهم على أنهم متعدّدو العرقية، إلا أن مركز PEW للأبحاث يقدّر أنّ الرقم أعلى في الحقيقة ويصلّ حتى 7%.<sup>(60)</sup> يرجع هذا لتصنيف الأفراد أنفسهم على أنهم ينتمون لعرق معيّن رغم كون أبويهم ينتمون لأكثر من فئة عرقية. ومما يزيد من تعقيد عملية جمع البيانات هذه، هو تبدّل الهوية العرقية للأشخاص على مرّ الزمن، بسبب كون هذه الهوية غير قائمة بالضرورة على ثقافة أو بلد مشتركين كما هو الحال في الإثنية.

نتيجةً لذلك اعترف الأشخاص الذين يمكن تصنيفهم تحت فئة متعددو الأعراق (كما الهيسبانيون) بتغييرهم هويتهم العرقية خلال حياتهم عدّة مرّات، بل وحتى أن بعضهم لجأ لتغييرها لموقف معيّن حدث معه. حتى 30% من المشمولين بإحصائية PEW قالوا بأنهم ترددوا بين عدّة أنفسهم متعدّدو العرق وبين نسب أنفسهم لعرق واحد. كما أظهر المشاركون تبدّلًا في توقيت هذه التقلّات "العرقية" خلال حياتهم.<sup>(61)</sup>

على الرغم من ارتفاع الولادات بين متعدّدي الأعراق عشرة أضعاف ما بين 1970 و2013،<sup>(62)</sup> إلا أنه لا تزال نسبتهم في القوى العاملة 2% فقط.<sup>(63)</sup> بالإضافة إلى ذلك، لا يزال الأشخاص متعدّو الأعراق من خلفيّة بيضاء يُعدّون من الأقليات ما لم يُصنّفوا أنفسهم عرقياً على أنهم بيض فقط، ويتعرّض حوالي 56% منهم لنكات ومضايقات عنصريّة جارحة.<sup>(64)</sup> تتغيّر نسبة التمييز عند الدخول أكثر في تفاصيل الأعراق ضمن المجموعات المتعدّدة العرقيّة، فعلى سبيل المثال يسجّل الهنود السود أعلى معدّل من تقارير التمييز في حين يسجّل الآسيويون البيض المعدل الأقل بين هذه الفئات.<sup>(65)</sup>

يمكن أن يُخطأ في تمييز عرق الموظّفين متعدّدي الأعراق على أنهم من عرق معيّن في العمل (بسبب تعددهم العرقي). إن كانت هويّتهم العرقيّة المختلطة ظاهرة للعيان فقد يختبرون معاملة مختلفة سلبية. أحياناً لا يتمّ تعريفهم على إحدى الفئات التي ينتمون إليها وحينها يكونون عرضةً لتعليقات استخفافيّة من زملائهم حول عرقهم، ما يمكن أن يكون مثبّطاً للمعنويّات، ويؤدي إلى إضعاف أواصر التعاون داخل هيكلية المنظمة.<sup>(66)</sup>

## ه. مجموعات أخرى

يعرّف حوالي 1% من القوّة العاملة أنفسهم على أنهم هنود حمر أو سگان أصليّين من ألاسكا أو هاواي أو جزر أخرى في المحيط الهادي أو من عرق آخر.<sup>(67)</sup>

### 12.3.3 العمر

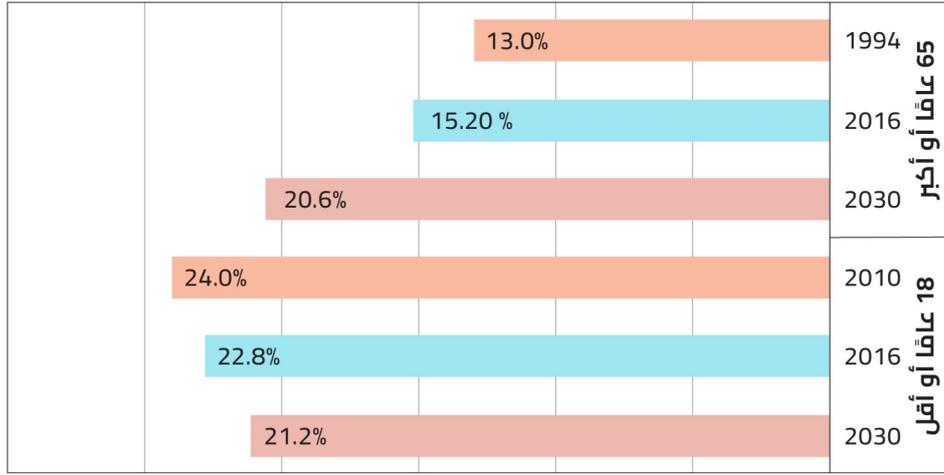
توزيع العمر في القوّة العاملة لمنظمة ما هو عامل مهمّ للتنوّع في مكان العمل، سيّما عندما يتقدّم موظفو الشركة في العمر. يتقدّم المجتمع في السنّ عمومًا بسبب تقدّم جيل (Baby boomer) في العمر (الجيل المولود بين عامي 1946 و1964) وبسبب نقصان معدّل الولادات وازدياد العمر المتوقّع للحياة<sup>(68)</sup> بفضل التقدّم الطيّ واتساع رقعة الرعاية الصحيّة. يؤدّي ما سبق لبقاء بعض الموظّفين في العمل ما بعد عمر التقاعد (65 سنة) ويعملون لسنوات أكثر من الأجيال السابقة لتأمين تكاليف معيشتهم.

يقارن الشكل التالي نسبة السگان فوق سنّ 65 مع السگان دون سنّ 18 بين عامي 2010 و2016. عدد الأشخاص الأكبر سنّاً ازداد ويتوقّع وصوله إلى 20.6% بحلول عام 2030 في حين سينخفض عدد الأشخاص دون سنّ 18 بثبات خلال هذه المدّة. تشير هذه الأرقام إلى وجود موظّفي متنوّعي الأعمار في الشركات بشكل متزايد ما يُوجد صعوبة أكبر في إدارة التفاعل بين الأجيال. على رغم من أن العمّال الموظّفين الأكبر سنّاً مناسبين ومريحين في التعامل، إلا أنه عادةً ما يعانون من تنميط وأحكام مسبقة من قبل بعض الموظّفين على أنّهم غير كفويّين<sup>(69)</sup> وأقلّ رغبةً في التعلّم مقارنةً مع زملائهم الأصغر عمراً.<sup>(70)</sup>

كما وجدت الدراسات ما يدعم فكرة التأثير السلبيّ للعمر على الإدراك.<sup>(71)</sup> على أيّة حال، إن عرض المديرين فرصاً أقلّ للعمّال الأكبر سنّاً بسبب تراجع إدراكهم فقط قد يؤدي إلى تراجع الأداء وإنتاجية الشركة بسبب تفوّق العمّال الأكبر سنّاً على الأصغر سنّاً في بعض المجالات. يؤدّي العمّال الأكثر سنّاً غالباً أداءً أعلى كما يتّبعون

معايير السلامة أتباعاً أفضل. كما أنّهم أقلّ احتمالاً للتغيّب عن العمل أو التباطؤ في العمل مقارنةً بزملائهم الأصغر سنّاً.

### التغيّر في التعداد السكاني الأمريكي وفقاً للعمر



الشكل 97: التغيّر في التعداد السكاني الأمريكي تبعاً للعمر

## إدارة التغير

### التوظيف الأعمى

تختبر المزيد من الشركات طريقة جديدة ومبتكرة في التوظيف. التوظيف الأعمى هو عملية تُمكن الشركات من إزالة أيّ معلومات تميّز هويّة المتقدمين خلال عملية التوظيف. مثال على ذلك استخدام استمارات تُحذف فيها الخانات التعريفية مثل الاسم والعمر والجنس. تمكّنت بعض الشركات مثل جوجل، باستخدام تقنيّات مُحوسبة، من تطبيق إحصائية على المتقدمين مجهولي الهوية تقيس مقدرتهم على أداء العمل المطلوب منهم قبل انتقاء من سيتسمّر للمرحلة التالية من عملية التوظيف. يمكن للشركات الطلب من المتقدمين إزالة الحقول التعريفية من سيرهم الذاتية عوضاً عن استخدام التقنيّات السابقة. يُخصّص حينها المديرون رقمًا لكلّ طلب توظيف يصلهم.

على الرغم من ازدياد عدد الشركات التي تستخدم هذه الطريقة في التوظيف في وقتنا الحالي فهي ليست وليدة الأمس، بل يرجع استخدامها لحقبة السبعينات، عند اختيار الموسيقيين للفرق الموسيقية حينها. حيث يتقدّم الموسيقيون أحياناً بعرضهم خلف الشاشات لكي يتمّ تقييمهم بناء على عزفهم فقط دون أيّ انحياز آخر متعلّق بالعرق أو الجنس. أجريت دراسة على 11 سيمفونية أوركسترا تستعمل هذه الطريقة بأشكال مختلفة، ووجد الباحثون أنّ هذه الطريقة رفعت من احتمال توظيف عازفة بنسبة 25-46%. يمكن لهذه الطريقة أن تجذب المزيد من المتقدمين للعمل في الشركة التي تستخدمها كما يمكنها أن تزيد من فرص توظيف ذوي المهارات الأفضل وأن تزيد من التنوع في مكان العمل وأن تُجتّب المديرين الوقوع في أخطاء التمييز والعنصرية.

### أسئلة للنقاش:

1. هل يجب على جميع الشركات أن تستخدم التوظيف الأعمى أم هنالك استثناءات معيّنة؟
2. إن كان التوظيف الأعمى يفيد في إزالة التحيز خلال عملية التوظيف، فهل تنطبق فعالية هذا المبدأ على بعض وسائل التواصل الاجتماعي المستخدمة في التوظيف مثل منصة لينكد إن (Linked In)؟ هل استخدام المنصات هذه يعرّض المنظمات إلى خطر انحياز أكبر مقارنة بطرق التوظيف التقليدية؟
3. كيف يفيد التوظيف الأعمى المنظمات؟ وكيف يمكن أن يعرقل عملها؟

## 12.3.4 العاملون المهاجرون

يتم خلق رقم قياسي جديد كل عام في المدة اللازمة للوصول للحد الأقصى من تأشيرات العمل (H-1B) لدخول الولايات المتحدة.<sup>(72)</sup> هذه التأشيرات هي أحد أنواع تأشيرات العمل وهي وثائق مؤقتة تتيح للحاصلين عليها السكن والعمل في الولايات المتحدة بشكل مؤقت أو دائم.<sup>(73)</sup> ازداد عدد العاملين المهاجرين في الولايات المتحدة خلال العقد الأخير من 15% عام 2005 إلى 17% عام 2016؛ وذلك نتيجة للطلب المتزايد على تأشيرات العمل من الموظفين.<sup>(74)</sup> يزداد تعداد السكان من المهاجرين في الولايات المتحدة بشكل أسرع من ازدياد السكان المولودين في الولايات المتحدة.<sup>(75)</sup> يعود هذا بشكل جزئي إلى حاجة الولايات المتحدة المستمرة لأفراد متقنين للرياضيات والعلوم<sup>(76)</sup> راغبين في العمل في أمريكا.

على الرغم من العمالة المهاجرة الهائلة الموجودة في الولايات المتحدة، إلا أن هذه العمالة على كبرها تواجه انتهاكات عدّة، مثل تلقيهم أجوراً أدنى لقاء ساعات عمل أطول مقارنةً مع نظرائهم الأمريكيين.<sup>(77)</sup> يجذب الأجانب الباحثون عن العمل إلى الشركات التي تقدّم تأشيرات عمل لموظفيها الأجانب، ومع ذلك فإن هؤلاء الأفراد الأجانب يعلمون تماماً أنهم قد يعملون تحت سلطة إداريين غير أخلاقيين قد يسعون لاستغلالهم. على سبيل المثال، وجد لامبرت وزملاؤه في دراستهم أنّ بعضاً من حاملي شهادة MBA الفليبيّنين الباحثين عن عمل يعلمون أنّ الشركات التي تُظهر رغبتها في توظيف العمال الأجانب وتؤكّد على توفيرها لتأشيرات عمل هي شركات تسعى لاستغلال العاملين لديها.<sup>(78)</sup>

ويعتقد آخرون أنّ هذا الشركات قد تبخس في حق العاملين الفليبيّنين بسبب محدودية قيمتهم الاجتماعية. اتّهمت شركات في نشرات الأخبار بخداع الطلاب الأجانب العاملين لديها كمتدربين في أجرهم الأسبوعي.<sup>(79)</sup> في حالة أخرى دفعت شركة (Infosys) للاستشارات التقنية مبلغ 34 مليون دولار لتسوية دعوى قضائية اتّهمتها بالاحتيال في التأشيرات بسبب شكوك حول إعطائها العاملين الأجانب أجراً أقل مما يستحقون لتحقيق أرباح أكبر.<sup>(80)</sup>

## 12.3.5 أشكال أخرى للتنوع في العمل

من المتوقع أن تزداد نسبة العاملين من ذوي الاحتياجات بمقدار 10% بحلول عام 2022.<sup>(81)</sup> ما يعني مراجعة ووضع المزيد من السياسات العامة والمؤسسية لتسمح بوضع خطط لتدريبات مناسبة العاملين من ذوي الاحتياجات الخاصة.<sup>(82)</sup> أيضًا ستوظف المزيد من الشركات التكنولوجيا وتركز على تثقيف الموظفين لديها حول كيفية معاملة الأفراد من ذوي الإعاقات الجسدية والذهنية.

في السابق كانت غالبية السكان الأمريكيين من المسيحيين، لكن نسبتهم انخفضت خلال الأعوام الثلاثين الأخيرة بما يقارب 12%، في حين ازدادت نسبة معتنقي الأديان الأخرى بنسبة 25% تقريبًا.<sup>(83)</sup> كما أن ازدياد العاملين القادمين من آسيا والشرق الأوسط يعني حاجة الموظفين للتأقلم مع المعتقدات الدينية الجديدة في بيئة عملهم. على الرغم من أن التشريعات الفيدرالية تحمي العاملين من التمييز المبني على العرق والدين والاحتياجات الخاصة، إلا أن العديد من المديرين وضعوا سياساتهم الخاصة للتعامل مع التنوع الجديد في قوى العمل لديهم.

### اختبار مدى الفهم

1. كيف يمكن تعريف التنوع في سياق بيئة العمل؟
2. ما المكونات التي تجعل مكان العمل والقوة العاملة متنوعة؟

## 12.4 التنوع وأثره على الشركات

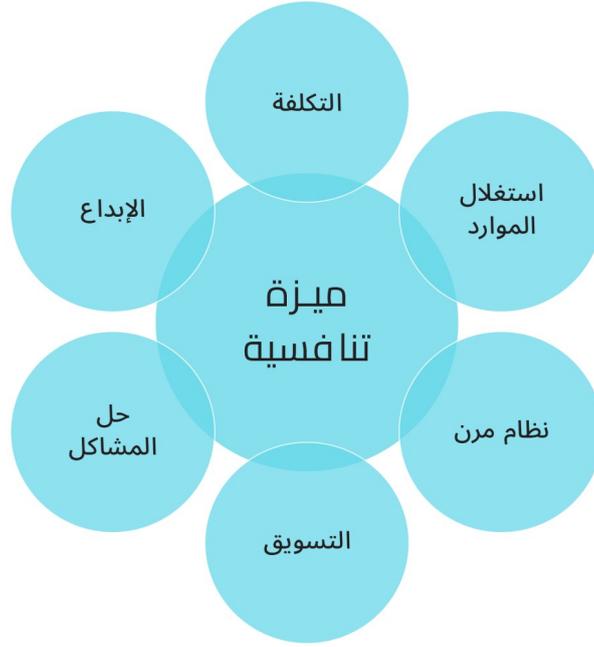
### كيف يؤثر التنوع على الشركات والقوة العاملة؟

من المهم أن يتعلم المديرين كيفية التعامل مع الاختلافات الثقافية وسلوكيات العمل الفردية، وذلك بسبب سيطرت العولمة وازدياد التنوع العرقي في بيئات العمل المؤسسية. ومع ازدياد تنوع القوى العاملة تظهر فرص جديدة وتحديات جديدة للمديرين في بيئة العمل. من هذه الفرص امتلاك الشركة أسبقية أمام الشركات الأخرى عند استيعابها للتغيرات في سوق العمل. في حين تتضمن التحديات التمكّن من إدارة التنوع السلوكي الكبير للعاملين ومراعاة اختلاف القيم والمعتقدات بكفاءة، كما يشكّل التعامل مع المشاكل تعاملاً سليماً تحديًا آخر يواجه المديرين.

### 12.4.1 حصد ميزات التنوع

يحدّد شرح الحالة التي قدمه كلٌّ من تايلور كوس (Taylor Cox) وستايسي بلايك Stacy Blake كيف يمكن للشركات أن تكسب ميزة تنافسية عبر تبني منهجية التنوع في بيئة العمل المؤسسية.<sup>(84)</sup> يمكن للشركات أن تحصل على 6 فرص عند سعيها لتأسيس سياسة تقدّر التنوع، وهذه الفرص الست هي: أفضلية في التكلفة

واستغلال أمثل للموارد وقدرة تسويقية أعلى ونظام مرن وتحسين الإبداعية وحلول أفضل للمشاكل (انظر الشكل التالي).



الشكل 98: إدارة التنوع الثقافي

## 12.4.2 أفضلية التكلفة

يحمي القانون الفيدرالي في الولايات المتحدة العرق والجنس والدين، وغيرها من المعايير الاجتماعية، من العديد من أشكال التمييز في بيئات العمل المختلفة (سنتحدث عن هذه النقطة في عناوين لاحقة من هذا الفصل). قد تنخفض احتمالية تعرّض الشركة لدعاوى قضائية ضد التمييز إن امتلكت سياسات وإجراءات تشجّع على التنوع وتقبّل التنوع في بيئة العمل وتحمي الموظفات النساء والموظفين من الأقليات والمتقدمين للعمل من التمييز والعنصرية والأحكام المسبقة. عرّفت الباحثتان Blake و Cox هذه المنهجية على أنها فرصة للمنظمات لتخفيض النفقات المحتملة مثل تعويضات الدعاوى القضائية التي تتكبدها الشركات التي لا تملك مثل هذه السياسات.

كما تمتلك أنّ الشركات التي تتقبّل التنوع ضمن سياساتها معدلات دوران وظيفي أقل عند موظفيها من الأقليات.<sup>(85)</sup> تكلفة الدوران الوظيفي (أي تبديل الموظفين باستمرار داخل الشركة) باهظة مع مرور الوقت، ويمكن للشركات تجنّب ذلك عند احتفاظها بموظفيها من الأقليات وموظفاتهن النساء. بالرغم من ذلك فقد أظهرت بعض الدراسات أنّ الشركات التي تقدّر التنوع لديها معدل دوران وظيفي أعلى لدى الموظفين البيض والذكور مقارنة بالشركات الأقل تنوعاً.<sup>(86)</sup> يعزو بعض الخبراء ذلك إلى ضعف إدراك هذه الشركات لكيفي إدارة التنوع بكفاءة. كما تظهر بعض الأبحاث انجذاب البيض ذوي الهوية العرقية القوية إلى المنظمات المتنوعة بشكل مشابه لغيرهم من العرقيّات.<sup>(87)</sup>

### 12.4.3 استغلال الموارد

رأس المال البشري هو مورد مهم للمنظمات تكتسبه من خلال معرفة ومهارة وقدرات موظفيها. تجذب المنظمات التي تقدّر التنوع المزيد من طالبي العمل من الأقليات ذوي الخبرات المميزة. تظهر الدراسات أنّ النساء والأقليات يملكون دافعاً أكبر عند البحث عن عمل وانجذاباً أكبر للمنظمات التي تروّج لبيئة عمل متنوعة في حملاتهم التوظيفية مقارنةً مع المنظمات التي لا تفعل ذلك.<sup>(88)</sup> جذب الأقليات المميزة يزيد من كمّ المواهب التي تستطيع الشركة الاختيار منها عند التوظيف، وبالتالي يُتيح فرصة تعيين موظفين مناسبين، وهذا يُكسب الشركة ميزة تنافسية.

### 12.4.4 التسويق

عندما توظّف شركة أشخاصاً من خلفيات مختلفة تكسب منظوراً أوسع عن تفضيلات المستهلكين من ثقافات مختلفة. يمكن للمنظمات اكتساب معلومات مفيدة اقترحات بناءً من الأسواق المختلفة عن منتجاتها وخدماتها. أيضاً تحسّن الشركات التي تقدّر التنوع من سمعتها في السوق الذي تخدمه، ما يجلب المزيد من المستهلكين.

### 12.4.5 النظام المرن

يتعلّم الموظفون التفاعل بشكل أفضل مع من يختلفون عنهم بالمعتقد أو القيم أو الدين عند وضعهم في بيئة متنوعة ثقافياً. تؤكد الباحثتان Blake و Cox على أنّ القدرة على التفاعل مع الأشخاص المغايرين تنمي مرونة الوعي، وهي القدرة على التفكير حول الأشياء من منظور مختلف وتبني وجهات نظر فريدة. عندما يمتلك الموظفون مرونة الوعي هذه تتطور مرونة النظام على مستوى المنظمة بأكملها. يتعلّم الموظفون من بعضهم تقبّل الآراء والأفكار الأخرى، ما يسمح بالتواصل بحرية أكبر، ويغدو التفاعل بين الأفراد أكثر فاعليةً.

### 12.4.6 الإبداع وحل المشاكل

تنتج الفرق ذات الخلفيات الثقافية المتنوعة وجهات نظر متعدّدة قد تقود لأفكار فريدة ومبتكرة في الشركات. تؤدّي وجهات النظر المختلفة لخيارات أوسع عند مناقشة مشكلة أو قضية ما.

تختلف خبرة الحياة من شخص لآخر، كما قد تتعلّق خبرة الأفراد بعرقهم أو سنّهم أو جنسهم. يزدهر الإبداع عند مشاركة هذه التجارب. لا تنتج الفرق المتنوعة بدائل أكثر فحسب، بل تولّد طيفاً أوسع من وجهات النظر التي يمكن استخدامها لمقاربة وحلّ القضية أو المشكلة داخل الشركة. إحدى الطرق التي يمكن للفرق المتنوعة من خلالها أن تحسّن المقدرة على حلّ المشاكل هي منع ظاهرة تُعرف بظاهرة التفكير الجماعي<sup>(89)</sup> وهو خلل في اتّخاذ القرار يحصل في المجموعات ذات الكيان الواحد (اللون الواحد) نتيجة لضغط الأقران ورغبة أعضاء المجموعة بالحصول على القبول والإجماع. تمنع المجموعات المتنوعة من حصول هذا بسبب اختلاف الخلفيات بين الأعضاء، ما يسمح بمناقشة أكبر للأسباب والتوقّعات المناسبة لحلّ القضايا المؤسساتية المختلفة.

## 12.4.7 توجيه برامج التنوع بما يخدم الأهداف الاستراتيجية ورسالة المنظمة

يساعد التنوع المنظمات على تحسين الأداء عندما يكون موجّهًا لاستراتيجية عمل معيّنة، على سبيل المثال عندما تستخدم الشركات فرق إدارة متنوّعة موجهة عبر استراتيجية مؤسّساتية تركّز على الإبداع، فسوف تزداد إنتاجية الشركات بشكل ملحوظ.

من جهة أخرى يمتلك التنوع أثرًا صغيرًا على الإنتاجية إن لم يكن موجّهًا بسياسة معيّنة.<sup>(90)</sup> تتضمّن هذه السياسة التزام الشركة بالإبداع ودعم الأفكار الجديدة. بعبارة أخرى، يمكن للمديرين استغلال وجهات النظر المختلفة الناتجة عن الفرق المتنوّعة عبر استخدامها على أنها اقتراحات إبداعية تضيف نوعًا من التنوع للمضي قدمًا بسياسة المنظمة العامة.

## 12.4.8 استغلال أدوات الموارد البشرية بشكل استراتيجي

يجب أن يتمكن قسم الموارد البشرية من دمج الموظفين على مستوى ديناميكيّ وذلك لتوجيه التنوع بما يخدم سياسة المنظمة. يمكن لاستخدام منهجية استراتيجية في إدارة موارد بشرية أن يساهم في دمج التنوع بنجاح مع قيم المنظمة وأهدافها.<sup>(91)</sup> Strategic Human Resources Management أي إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية هو نظام من النشاطات الموجه لدمج الموظفين بما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية تستفيد منها المنظمة. تندمج ممارسات SHRM مع رسالة وسياسة المنظمة ومع نشاطات الموارد البشرية بمجالات أكثر فعالية. يوفّر هذا مجموعة من الموارد المتاحة لاحتياجات محدّدة ضمن المنظمة. كما أنّ دمج الموارد البشرية مع عملية التخطيط الاستراتيجي بدلًا من خدماتها التقليدية يحسّن من التواصل وتبادل المعلومات والتناغم بين صنّاع القرار، الأمر الذي يحسّن من أداء المؤسسة ككل.

استُخدمت النظرة المعتمدة على الموارد في الشركة لدعم فكرة التنوع، بسبب توضيحها لمقدرة البيئة المتنوّعة على اكتساب ميزة تنافسية مستدامة للمنظمات. بناءً على هذه النظرة يمكن اكتساب ميزة تنافسية عند امتلاك الشركة لموارد نادرة وقيمة وغير مستدامة وصعبة التقليد.<sup>(92)</sup> تعتقد مقارنة (SHRM) أن رأس المال البشري -المعرفة والمهارات والقدرات الحالية والممكنة للعاملين- أساسي في نجاح كلّ شركة واستخدامتها وبقائها.

إن كان عنصر التنوع في المؤسسة قليلًا في الشركة فسينخفض احتمال وصول الموظفين من الأقليات إلى مواضع القيادة. أحد الاستثناءات هي شركة (Northern Trust) لإدارة الاستثمارات (الموضوعة حديثًا على قائمة فوربز 2018 لأفضل الشركات التي وُظفت التنوع توظيفًا مميّزًا).<sup>(93)</sup> 38% من مسؤولي هذه الشركة التنفيذيين هم من النساء، وهو أمر مذهل لأنّ هذه النسبة تساوي نسبة النساء طالبات برنامج الماجستير في إدارة الأعمال (MBA) على مدى السنوات الخمس المنصرمة.<sup>(94)</sup> كما أنّ تلك النسبة في شركات S&P 500 (وهو مؤشر أسهم يشمل عددًا من الشركات الأمريكية الرائدة) هي فقط 27%. بالإضافة إلى ذلك شكّل السود 23% من مجلس إدارة هذه الشركة، ما يوضح أيضًا التزامها بالتنوع. تساعد هذه الدرجة الكبيرة من التنوع شركة

(Northern Trust) في جذب المتقدمين من النساء والأقليات، الأمر الذي يزيد من الخيارات المطروحة والمواهب المتاحة لهم لتوظيفها.



الشكل 99: موظفو المصرف يشاهدون عرضًا تقديميًا عرض The Disability Awareness Players للموظفين في Northern Trust. حقوق الصورة: منظمة JJ's List برخصة (CC BY 2.0)

قد تنتهز الشركات الفرص التي يوجدها تنوع الآراء من العاملين المتنوعين من أجل حلّ مشكلة أو إيجاد فكرة جديدة. على سبيل المثال يتشارك أشخاص من ثقافات آسيوية وأمريكية جنوبية في جلسات جماعية، يتشاركون الحوار مع الآخرين حول المهام المختلفة. على نحو مماثل، يعمل السود والهيسبانيون باجتماعية أكبر من البيض ممن يميلون للاستقلالية الفردية. يفيد العمل الجماعي المتناغم في زيادة تفاهم الفريق ويحسن أداءه.<sup>(95)</sup> كما يتعلم الموظفون طرقًا جديدة لأداء مهامهم.

يجب أن تمتلك الشركة سياسات موارد بشرية مميّزة وفريدة من أجل أن تحصل على ميزة تنافسية في سوق العمل. كما سنرى لاحقًا في هذا الفصل، قد تمتلك الشركة أحد ثلاثة محاور حول تنوع مكان العمل. يؤدي محور التعلم والاندماج إلى رفع إنتاجية الموظفين والمنظمة، لكنه ليس من السهل طبعًا على المدير إدارة بيئة عمل متنوعة وتجنّب عقباتها. قد تساهم العوامل التاريخية والتعاون بين الوحدات في تمكين المنظمة من الاستفادة من عنصر التنوع في بيئة عملها. يمكن إنتاج ودمج أفضل السلوكيات التي تستهدف حل المشاكل انطلاقًا من الاختلافات الثقافية بين الموظفين. لكن أحيانًا يكون مصدر السلوكيات مجهولًا لأنها تنتج عن التبادل والتعاون بين الأقسام المختلفة (على سبيل المثال تعاون قسمي التسويق والموارد البشرية لتطوير فكر توظيفي جديد) ما يجعل استنساخ هذه العملية في نفس الشركة أمرًا صعبًا، ناهيك عن تقليدها من قبل شركة أخرى.

## 12.4.9 التنوع والأداء المؤسسي

تشير الأبحاث حول تأثير التنوع في المنظمات على نجاحها، تشير إلى نتائج متضاربة. تظهر بعض الدراسات وجود علاقة إيجابية بينهما، في حين تظهر دراسات أخرى عكس ذلك، أمّا البعض الآخر فينفي وجود علاقة بينهما

من الأصل. يعتقد بعض الباحثين أن العلاقة قد ترجع لمتغيرات أخرى لم تكن بالحسبان بالرغم من عدم ثبوتية نتائج الأبحاث بخصوص هذه العلاقة.

من منظور الموارد يظهر (Richard) وزملاؤه أنّ المؤسسات المصرفية المتنوعة عرقياً التي تركّز على المبادرة شهدت أداءً أفضل من نظيراتها الأقل تنوعاً.<sup>(96)</sup> تقترح هذه النتائج أنّه من الواجب على الشركات إدارة مرونة وإبداع ونظام حلّ المشكلات المؤسساتية الخاصة بها بفعالية من أجل تحقيق أفضل استثمار للتنوع العرقي في بيئة عملها. تظهر دراسات أخرى أن ضمّ النساء في مواقع قيادية يزيد من مبادرة الإدارة، ما يحسّن من أدائها.<sup>(97)</sup>

### اختبار مدى الفهم

1. ما هي التحديات والفرص التي توجد بسبب التنوع في الشركات؟
2. ما هي مسؤولية الموارد البشرية فيما يخص التنوع؟
3. هل يمكن أن يكون التنوع ميزة استراتيجية للمنظمات؟

## 12.5 تحديات التنوع

### ما هو التمييز في مكان العمل وكيف يؤثر على الفئات المختلفة؟

على الرغم من فوائد التنوع العديدة فإنّه يُوجد تحديات للمديرين لا يمكن مجابتهها إلا بقيادة وإدارة حكيمة. بعض أبرز التحديات في المنظمات وفقاً للأبحاث هي ضعف التعلّق المؤسساتي وسوء فهم المبادرات والبرامج التنوعيّة.

### 12.5.1 التعلّق الأقل بالمنظمة

على الرغم من جذب البرامج المتنوعة للنساء والأقليات فهي قد تمتلك تأثيراً مضاداً على باقي العاملين من غير الأقليات. عندما لا تتم إدارة التنوع بكفاءة قد يشعر الموظفون الذكور والبيض بالانعزال أو الاستهداف من برامج التنوع المطبقة في المنظمة. طبقت دراسة على 151 مجموعة في العمل ضمن 3 منظمات كبرى وتحزّت تأثير وجود تنوع في العرق والجنس على معدّل التغيب عن العمل والتعلّق النفسي به ومعدّل الدوران الوظيفي.<sup>(98)</sup>

تلعب ثلاثة عوامل دوراً مهماً في تعلّق الموظف بمنظّمته. أظهرت نتائج الدراسة علاقة طردية بين التنوع في مجموعة العمل وكلّ من التعلّق الأقل بالمنظمة ومعدّل الدوران الوظيفي المرتفع وزيادة التغيب لدى الموظّفين البيض. بعبارة أخرى، زيادة التنوع في المنظمة تؤدي لرغبة الموظّفين البيض بمغادرتها. قد تدفع صعوبة إدارة المجموعات المتنوعة المديرين إلى تجنّبها، لكنهم إن تجنّبوها فسيخسرون فائدتها الإبداعية. بدلاً

من ذلك يجب أن يفهم المديرين آليات التواصل واتخاذ القرار المتبعة في مجموعاتهم وطلب آراء الموظفين حولها.

## 12.5.2 التحيزات القانونية للتنوع

النظام القانوني مصمم ليحارب التمييز. سيناقش هذا الفصل عدّة طرق لذلك ومنها التمييز المضادّ والمضايقات والتمييز في مكان العمل وضدّ ذوي الاتجاه والموجه ضدّ الجنسيات والحوامل والعرق واللون والدين والجنس وغيرها.

### أ. التمييز المضاد أو العكسي

كما أظهرت نتائج البحوث التي ذكرناها آنفًا، فإنه يشيع التمييز ضدّ النساء والأقليات العرقية والإثنية. يُستخدم مصطلح التمييز المضادّ لوصف حالة يرى فيها مجموعات الأغلبية أنّهم يتعرّضون للتمييز بناءً على عرقهم أو جنسهم. هذا الشكل من التمييز غير شائع لكنه يظهر عندما يرى العرق الغالب أنّ أشخاصًا من الفئة المحميّة من الأقليات تُعطى أفضليّة في العمل أو فرصًا أكبر للتعلّم بسبب كونهم أقلية أو إناث، بغض النظر عن مؤهلاتهم واستحقاقهم لهذه الفرص.

أظهر بحث أجري في تسعينيات القرن الماضي أنّه خلال فترة السنوات ما بين 1990 و1994 رُفعت ستّ دعاوى فيدرالية ضدّ التمييز المضادّ فحسب. و فقط 100 من أصل 3,000 دعوى مرفوعة ضدّ التمييز كانت بسبب التمييز المضاد.<sup>(99)</sup> طبّقت مؤسسة روبرت وود جونسون (Robert Wood Johnson Foundation) مع معهد هارفرد تشان للصحة العامّة (Harvard T.H. Chan School of Public Health) إحصائية مثيرة للاهتمام تُظهر أنّ أكثر من نصف الأمريكيين البيض يعتقدون أنّ البيض يتعرّضون للتمييز، في حين يعتقد 19% أنّهم تعرّضوا للتحيز والتمييز بسبب لون بشرتهم عند التوظيف.<sup>(100)</sup>

قد ينبع سوء الفهم هذا جزئيًا من إعادة التوازن في فرص العمل، بعد أن كانت راجحة لكفّة البيض فيما مضى. يعتقد الأفراد من فئات الأغلبية (الذكور والبيض) أنّهم يحصلون على فرص أقل في حين أنّ الحقيقة هي أنّ الفرص باتت توزّع بشكلٍ عادل على كل الفئات. في الواقع لا تزال غالبية القوى العاملة في الشركات من الرجال والبيض. الفارق الوحيد هو حماية التشريعات للموظفين من التمييز وتحسين الوصول المتكافئ لفرص التعليم، ما خلق فرصًا جديدة لأفراد الأقليات لم تكن موجودة من قبل.

### ب. التمييز في مكان العمل

يحدث التمييز في مكان العمل عندما تتمّ معاملة موظف أو متقدّم للعمل معاملةً ظالمةً بسبب انتمائه لأحد المجموعات المذكورة سابقًا. قد يتعرّض الشخص للتمييز بسبب وضعه العائلي، على سبيل المثال قد يتعرّض شخص ما للتمييز فقط بسبب كونه زوج/زوجة لأحد الأفراد غير المرغوبين من قبل الشركة. كما قد

يحدث التمييز بين شخصين ينتميان لنفس الفئة، فمثلاً يقوم شخص ما بتمييز موجّه ضد شخص آخر بناءً على جنسيته الأصلية التي ينتميان إليها كلاهما.

شكّلت هيئة تكافؤ الفرص (EEOC) Equal Employment Opportunity Commission عبر القسم السابع من قانون الحقوق المدنية الصادر عام 1964 في الولايات المتحدة، ويهدف بشكل أساسي لحظر التمييز في مكان العمل حسب العرق والجنس والجنسية والدين والحمل.<sup>(101)</sup> تعزّز هيئة EEOC من تطبيق القانون كما تصدر توجيهات حول كيفية معاملة الموظّفين. تمتلك الهيئة أيضاً سلطة إجراء تحقيقات حول ادّعاءات التمييز في مكان العمل ومحاولة حلّها أو رفع دعاوى قضائية عند اللزوم.

كلّ أشكال التمييز في مكان العمل محظورة حسب قوانين مختلفة تصونها هيئة تكافؤ الفرص، والتي تُعدّ المضايقات، وخاصةً المضايقة الجنسية، شكلاً من أشكال التمييز، كما تنصّ على وجوب تساوي الأجور بين الجنسين.<sup>(102)</sup> بند تساوي الأجور مُغطى ضمن قانون تساوي الأجور لعام 1963 في الولايات المتحدة وهو تعديل لقانون معايير العمل العادلة الصادر عام 1938. يخضع كل العاملين لهذا القانون نظرياً، والذي كان محاولة لمواجهة عدم تساوي الأجور بين الذكور والإناث. لكن على الرغم من مرور أكثر من 50 عامًا على صدور هذا القانون لا تزال النساء تجني 80 سنتًا لقاء كلّ دولار يجنيه الذكور مقابل العمل والمجهود ذاته<sup>(103)</sup> (أي أنّهن يحصلن على أجر أقلّ بنسبة 20%).

### ج. المضايقة

المضايقة هي أيّ تصرّف غير مرغوب مبنيّ على توجّهات وانطباعات سلبية مثل الجنس والعرق والجنسية والاحتياجات الخاصة وغيرها. وهو شكل من التمييز في مكان العمل ويعد ذلك انتهاكاً لبعض القوانين في بعض البلدان مثل الولايات المتحدة في القسم السابع من قانون الحقوق المدنية الصادر عام 1964 ، ولقانون التمييز على أساس العمر في العمل لعام 1967 ولقانون الأمريكيّين ذوي الاحتياجات لعام 1990.<sup>(104)</sup>

تعبّر المضايقة الجنسية عن مضايقة قائمة على جنس الشخص، وقد تكون هذه المضايقات عبارة عن مبادرات جنسية غير مرغوبة أو طلب خدمات جنسية أو إحياءات جنسية أو غيرها. على الرغم من كون الجنسين معرّضين لهذا النوع من المضايقات، إلا أن الموظفات النساء هم الأكثر عرضة لذلك.<sup>(105)</sup>

### د. التمييز على أساس العمر

يشير التمييز على أساس العمر إلى معاملة أحد الموظّفين أو المتقدمين على أنّهم أقلّ كفاءةً بسبب عمرهم. يحظر قانون التمييز على أساس العمر (ADEA) التمييز ضد الأفراد الأكبر من 40 عامًا. كما يمنع هذا القانون المضايقات القائمة على العمر، مثل الإحياءات المهينة أو تأسيس بيئة عمل معادية.<sup>(106)</sup>

## ه. التمييز ضد ذوي الاحتياجات الخاصة

ذوي الاحتياجات الخاصة هم أشخاص يمتلكون إعاقةً جسديةً أو عقليةً تحدّ من واحد -أو أكثر- من نشاطاتهم الحياتية. يحدث التمييز ضدّ ذوي الاحتياجات الخاصة عندما تتمّ معاملة موظّف أو متقدّم مشمول بقانون الأمريكيّين ذوي الاحتياجات (ADA) بشكل غير متكافئ بسبب إعاقاتهم. قانون (ADA) هو قانون حقوق مدنيّة يحظر التمييز في العمل والخدمات العامّة والمرافق العامّة والمواصلات ضدّ ذوي الاحتياجات.<sup>(107)</sup> المشمولون ضمن هذا القانون هم أشخاص قادرين على قيام مهامهم الأساسيّة في وظائفهم مع أو بدون مساعدات منطقيّة. تظهر البحوث أنّ توفير هذا النوع من المساعدات للموظّفين يكلف الشركة القليل (أقلّ من \$100) أو قد لا يكلفها شيئاً.

## و. التمييز على أساس الجنسية الأصليّة

يتضمّن التمييز حسب الجنسية الأصليّة المعاملة غير المكافئة لشخص ما بسبب جنسيته أو لهجته أو إنثيته أو مظهره. تحظر تشريعات هيئة (EEOC) تطبيق أساليب أو سياسات توظيف إن كانت تؤثّر سلبيّاً على الأشخاص من أصلٍ معيّن. على سبيل المثال تُمنع الشركات من تطبيق سياسة استخدام لغة واحدة إلا في حالة كان ذلك ضروريّاً لتأمين كفاءة العمل. كما يُمنع للمديرين أن يشترطوا في معايير التوظيف موظّفين طليقيين في لغة معيّنة ما لم تكن أساسيّة في صلب مهامهم. تمنع هيئة (EEOC) الشركات من حصر توظيفهم على المواطنين الأمريكيّين أو المقيمين ما لم يكن العمل مُطالباً قانونيّاً بذلك.

## ز. التمييز ضد الحوامل

يشمل التمييز ضدّ الحوامل معاملة الموظّفة أو المتقدّمة معاملةً ظالمةً بسبب حملها أو ولادتها أو ظروفها الصحيّة المتعلقة بذلك. على سبيل المثال يحظر قانون التمييز ضدّ الحوامل (PDA) في الولايات المتّحدة أيّ إجراءات تمييزيّة متعلّقة بالحمل مثل: التوظيف والطرّد والتعويضات والتدريبات والمهام والتأمينات وغيرها. بالإضافة قد يضطر المدراء لإجراء بعض التعديلات على مكان العمل لملائمة وضع الحوامل وذلك استجابة لقانون (PAD) المذكور سابقاً.

بالإضافة إلى ذلك هنالك العديد من القوانين المماثلة في الكثير من البلدان، مثل قانون الإجازة العائليّة والطبيّة (FMLA) في الولايات المتّحدة والذي أجاز للأهالي الجدد أخذ إجازة غير مدفوعة الأجر لمدة 12 أسبوعاً (أو مدفوعة الأجر إن استحقّها الموظّف) للاعتناء بالمولود الجديد.<sup>(108)</sup>

## ح. التمييز حسب العرق/اللون

يتضمّن التمييز حسب العرق/اللون معاملة الموظّفين أو المتقدّمين معاملةً ظالمةً بسبب عرقهم أو بسبب صفات فيزيائيّة متعلّقة بعرقهم، مثل لون البشرة أو الشعر أو غيرها.

حيث يُمنع تطبيق بعض سياسات العمل إن كانت تؤثر سلبًا على الأشخاص من عرق معيّن -كما هو الحال في التمييز حسب الجنسية الأصليّة-. على سبيل المثال فإنّ بعض السياسات التي تخصّ طريقة تصفيف الشعر المطلوبة من الموظّفين قد تكون ظالمة لذوي الأصول الإفريقيّة، وبالتالي يُحظر تطبيقها ما لم يكن تطبيقها أساسيًا للعمل.

## ط. التمييز الديني

يحدث التمييز الدينيّ عند معاملة الموظّفين أو المتقدّمين معاملة ظالمة بسبب معتقداتهم الدينيّة. يحمي القانون في الولايات المتحدة جميع المعتقدات الدينيّة في إطار العمل. حيث يجب على المديرين اتّخاذ إجراءات منطقيّة وعادلة فيما يخصّ معتقدات الموظّفين الدينيّة، مثل مرونة ساعات العمل أو تعديل بعض السلوكيات في العمل. يضمن القانون حق الموظّفين بأن يتبعوا شعائرهم الدينية فيما يخصّ اللباس والشعر، ما لم يتعارض ذلك مع عملهم، ويحميهم من إجبارهم على ممارسة أو عدم ممارسة شعائر دينيّة معيّنة ضمن إطار عملهم.<sup>(109)</sup>

## ي. التمييز على أساس الجنس

يحدث التمييز على أساس الجنس عند معاملة الموظّفين أو المتقدّمين معاملة ظالمة بسبب جنسهم. كما يحمي قانون هيئة (EEOC) العاملين من المضايقات ومن السياسات الجائرة.

القوانين الفيدراليّة الأمريكيّة الأساسيّة في هذه المواضيع مُلخّصة في الجدول التالي.

الجدول 37: القوانين الأساسيّة الحامية للتنوع

القوانين الأساسيّة الحامية للتنوع	
القسم السابع من قانون الحقوق المدنيّة لعام 1964	خلق هيئة تكافؤ الفرص بهدف رئيسيّ هو حظر التمييز في مكان العمل على أساس العرق أو الجنسية الأصليّة أو الجنس أو الاحتياجات الخاصّة أو الدين أو الحمل.
ضمن قانون تساوي الأجور لعام 1963	ينصّ على إعطاء الذكور والإناث أجورًا متساوية للعمل ذاته.
قانون التمييز على أساس العمر (ADEA)	يحظر التمييز ضدّ الأشخاص الأكبر من 40 عامًا.
قانون الأمريكيّين ذوي الاحتياجات (ADA)	يحظر التمييز ضدّ ذوي الاحتياجات في العمل والخدمات العامّة والمرافق العامّة والمواصلات.
قانون التمييز ضدّ الحوامل (PDA)	يحظر أيّ إجراءات تمييزيّة متعلّقة بالحمل فيما يلي: التوظيف والطرّد والتعويضات والتدريبات والمهام والتأمينات.
قانون الإجازة العائليّة والطبيّة (FMLA)	يتيح للموظّفين أخذ إجازة غير مدفوعة الأجر لمُدّة 12 أسبوعًا للاعتناء بالمولود الجديد.

## ك. أشكال أخرى من التمييز

بعيدًا عن تعاريف هيئة (EEOC) وصف الباحثون في الإدارة والتنوع أشكالًا أخرى للتمييز تتكرّر ضدّ فئات معيّنة دون غيرها. يستخدم مصطلح تمييز الوصول لوصف حالات حرمان فئات معيّنة من فرص التوظيف بسبب جنسهم أو عمرهم أو عرقهم أو غيرها من العوامل. يصف مصطلح تمييز المعاملة التعامل المختلف مع الموظّفين بعد توظيفهم سواء كان ذلك في المهام الموكلة لهم أو في المكافآت.<sup>(110)</sup> كما وصف الباحثون أيضًا شكلاً من التمييز أسموه التمييز الشخصي أو الباطني وهو تمييز غير علنيّ ومخفي (لا واعِي) إلا أنه يشكل خطرًا على هيكلية المؤسسة لأنه قد يحقّز المشاكل بين الموظفين وبين الموظفين العملاء وبين عناصر الشركة الأخرى.

يشكّل هذا النوع من التمييز تحدّيًا خاصًا لصعوبة تحديده. على سبيل المثال، أظهرت دراسة ركّزت على التمييز وخدمة العملاء أنّ الزبائن السمينين معرّضون أكثر لحوادث التمييز من الزبائن معتدلي الوزن. خصّص العاملون في خدمة الزبائن وقتًا أقلّ للزبائن الأسمن في حين أبلغ باقي الزبائن عن تعامل أفضل من قبل الموظّفين عند سؤال الباحثين لهم (تضمّنت الأسئلة ابتسامة الموظّف وتواصله البصريّ ودرجة الوديّة معهم).<sup>(111)</sup>

### اختبار مدى الفهم

1. ما هو دور هيئة (EEOC)؟

2. ما هي أشكال التمييز الموجودة في مكان العمل؟

## 12.6 نظريات التنوع الأساسية

### أيّ النظريّات تساعد المديرين على فهم فوائد وعقبات إدارة قوّة عاملة متنوّعة؟

تركّز العديد من نظريّات إدارة قوى العمل المتنوّعة على تفاعلات الأفراد (مثل التنميط وتقسيم خواص الآخرين) مع الأشخاص المغايرين. تحاول وجهات النظر المختلفة شرح كيف يكون التنوع مفيدًا أو مضرًا لإنتاجيّة المنظّمة.

- تقترح النظرية المعرفيّة التنوّعيّة Cognitive Diversity Hypothesis أنّ المناظير المتعدّدة الناجمة من الاختلافات الثقافيّة ضمن المنظّمة توجد حلول إبداعية للمشكلات.
- تقترح نظريّة تجاذب المتشابهين Similarity Attraction Paradigm ونظريّة الهوية الاجتماعيّة Social Identity Theory أنّ تفضيل الأفراد للتفاعل مع المتشابهين معهم قد يجعل آثار التنوع سلبية على المجموعة وعلى إنتاجيتها.

- يشرح نموذج التثبيط-التبرير Justification Suppression Model الظروف التي تجعل الأشخاص يتصرفون وفقاً لأحكامهم المسبقة.

## 12.6.1 النظرية المعرفية التنوعية

تظهر بعض البحوث أنه لا علاقة بين التنوع وأداء المجموعة. في حين تُظهر أبحاث أخرى وجود هذه العلاقة وتؤكددها، بمعنى آخر أظهر نتائج بعض البحوث وجود علاقة سلبية (تنوع أكثر يعطي أداء أقل، تنوع أقل يعطي أداء أكثر) وبعضها الآخر أظهرت علاقة إيجابية.

قد ترجع النتائج المختلفة لاختلاف تأثيرات التنوع على أعضاء المجموعة. تدرس النظرية المعرفية التنوعية الاختلافات بين أعضاء المجموعات تبعاً للخبرة والتجربة والمنظور.<sup>(112)</sup> يؤكد العديد من العلماء أن أسس التنوع مثل العرق والجنس والعمر وغيرها تؤثر تأثيراً إيجابياً على الأداء، بسبب مشاركة أعضاء الفريق والوعي والخبرات المختلفة النابعة من خلفياتهم الديموغرافية المتنوعة.<sup>(113)</sup>

يدعم أحد الأبحاث وجود علاقة بين أداء الفريق والتنوع في المهام وهو ما ينعكس على مزايا غير محسوسة، مثل قدراتهم وأدائهم الوظيفي ومستواهم التعليمي. على أية حال أنتجت العلاقة بين أداء الفريق والتنوع الديموغرافي نتائج متباينة في مختلف الحالات.<sup>(114)</sup> على سبيل المثال درس واتسون وزملاؤه الفوارق بين أداء المجموعات المتباينة ( المجموعات التي تضمّن تنوعاً عرقياً وجنسياً وديموغرافياً في أعضائها) والمجموعات المتماثلة (لم تشتمل على عنصر التنوع بين أعضائها)، حيث حُصّصت مهمة تحليلية لهذه المجموعات ودُرس أدائهم مع مرور الوقت بناءً على 4 معايير هي: مدى الأفكار المقدّمة - عدد المشاكل المُكتشفة في الحالة المدروسة - عدد البدائل المُقترحة - وجودة الحلّ. احتساب الأداء العامّ كان على أساس معدّل المعايير الأربعة. قيست المعايير في ثلاث فترات متباينة (1: بعد 5 أسابيع - 2: بعد 9 أسابيع - 3: بعد 13 أسبوع - 4: بعد 17 أسبوع).

كان الأداء العامّ للمجموعات المتماثلة أفضل خلال د الفترة الأولى والثانية، بينما كان أداء المجموعات متفارقاً في الفترات الثالثة والرابعة. لكنّ المجموعات المتباينة تفوّقت في مدى الحلول وابتكار عدد بدائل أكبر.

يقترح هذا البحث استفادة المجموعات المتباينة من تنوع أكبر في الحلول المطروحة عند حل المشكلة بالرغم من كون نتائج المجموعات المتماثلة أفضل في بادئ الأمر. وبناءً على النظرية المعرفية التنوعية تتبع هذه الفوائد من اختلاف الثقافات الذي يوجد وجهات نظر مختلفة. من جهة أخرى احتاجت المجموعة المتباينة لوقت أطول حتى استطاع أفرادها العمل معاً بكفاءة، وذلك بسبب كونهم غرباء عن بعضهم وهذا ما يجعل المجموعات المتماثلة أفضل أداءً على المدى القصير، هذه الفكرة تتعلق بنظرية تجاذب المتشابهين (المطروحة في الفقرة القادمة). أظهرت دراسات أخرى تعاوناً أفضل لدى المجموعات المتنوعة من المجموعات المتماثلة عند أداء مهام تتطلب مهارات الإبداع والمبادرة واتخاذ القرارات، حيث تكون المجموعات المتماثلة أكثر فعالية، في حين تكون المجموعات المتنوعة أكثر تأثيراً.

## 12.6.2 نظرية تجاذب المتشابهين

تشرح النظرية المعرفية التنوعية الفائدة الناجمة عن التنوع على إنتاجية المنظمات. في حين تشرح نظرية تجاذب المتشابهين التأثيرات السلبية.

أظهرت بعض الأبحاث أن الأفراد في بيئات العمل المتنوعة يصبحون أقلّ تعلقًا وأكثر تغيُّبًا عن العمل وأميل للاستقالة.<sup>(115)</sup> يوجد كذلك دليل على أن التنوع يوجد صراعًا ومعدّل دوران وظيفي أعلى للموظفين. نظرية تجاذب المتشابهين هي واحدة من النظريات الأساسية التي تحاول شرح سبب هذه الظواهر. تشير هذه النظرية إلى أن هنالك انجذابًا بين الأفراد لبعضهم عند تشابه سلوكهم وطبائعهم.<sup>(116)</sup>

السلوك والمعتقدات هما عناصر مشتركة شائعة في تفاعل الأشخاص مع بعضهم، فقد تعبّر خصائص مثل العرق والعمر والجنس والحالة الاجتماعية عن خصائص أعمق لدى الأشخاص. على سبيل المثال، أظهرت العديد من الدراسات المطبقة على سلوك الأشخاص المتقدمين لعمل أن الأفراد ينجذبون أكثر للشركات التي تعكس هويتهم في حملاتها التوظيفية. وأظهرت دراسة أن الشركات التي تظهر بصورة متنوعة تجذب الأقليات والنساء أكثر من البيض والرجال.<sup>(117)</sup> حتى أن الباحثين عن عمل والمولودين في بلد خارجي انجذبوا انجذابًا أكبر للمنظمات التي تظهر موظفين أجنب في إعلاناتها التوظيفية.<sup>(118)</sup>

## 12.6.3 النظرية المعرفية الاجتماعية

تبحث النظرية المعرفية الاجتماعية أيضًا عن الآثار السلبية للتنوع في المجموعات أو المؤسسات. تقترح هذه النظرية استخدام الأشخاص عملية التصنيف لتبسيط المعلومات الضخمة وتسهيل التعامل معها. تسمح لنا هذه التصنيفات بتجزئة البيانات بسهولة وسرعة. يتم تصنيف الأشخاص عادةً وفقًا للعرق والجنس والعمر. لذا عادةً تحدث معالجة تلقائية في أدمغتنا عند لقائنا لشخص بصفات معينة، بحيث نستطيع تصنيفها مباشرةً وحينها تظهر اعتقادات وأحكام مسبقة جاهزة عن طبيعة هذا الشخص. كما أنه قد يتعرّض الشخص للتصنيف حتى لو لم تتم رؤيته. على سبيل المثال قد يصنّف مسؤول التوظيف المتقدمين للعمل على أساس جنسهم أو عرقهم عند استعراضه للسيرة الذاتية المقدّمة، لأنّ أسماءهم قد تعبّر عن ذلك.<sup>(119)</sup>

تنتمي القوالب الجاهزة أو النمطية (Stereotypes) لهذه التصنيفات وهي التعميم المفرط للصفات على فئات معينة. هذه القوالب الجاهزة تكون هي أساس الأحكام المسبقة ومنشأ ظاهرة التمييز. في سياق العمل من غير القانوني أن يعمل الإداري على التصنيف والتنميط ووضع القوالب الجاهزة في قرارات التوظيف، سواءً كان هذا قانونيًا أم لا فهو يتعارض مع نهج التنوع الذي تتبناه القوانين والشركات المعاصرة.

## 12.6.4 نظرية الهوية الاجتماعية

تحاول نظرية الهوية الاجتماعية أيضًا تفسير النتائج السلبية للتنوع. تقترح هذه النظرية أننا نصنّف الأفراد حالما نلتقيهم إلى مجموعة-مماثلة in group (أفراد ينتمون لنفس فئتنا) ومجموعة-مغايرة out-group (أفراد

ينتمون لفئة مختلفة).<sup>(120)</sup> فنحن نرى الأشخاص المنتمين للمجموعات المغايرة على أنهم يمتلكون صفات مشتركة وسلوكيات متشابهة (أي ننسبهم لقوالب جاهزة).

يفترض العلماء أنّ سبب حدوث هذا المنظور هو وجود فارق واختلاف بين تفاعلاتنا مع أفراد مجموعتنا المماثلة مقارنةً مع تفاعلاتنا مع أفراد مجموعتنا المغايرة. فهناك غالبًا تفضيل للمجموعة المماثلة وأحيانًا انتقاص للمجموعة المغايرة، ومع ذلك فقد لا يفضل أفراد بعض الأقليات الأفراد الآخرين في مجموعاتهم.<sup>(121)</sup> قد يكون سبب حدوث ذلك هو التعرّض الطويل للفكر المنتشر عن إيجابيات ومقدرات الرجال أو البيض وسلبيات النساء والأقليات في العمل. عندما يحدث التفضيل للمجموعة المماثلة يتمّ توظيف أفراد من الأغلبية وترقيتهم ومكافأتهم على حساب الأقليات وذلك غالبًا بشكل مخالف للقانون.

## 12.6.5 نظرية المخطط

تشرح **نظرية المخطط** كيف يخزّن الأفراد المعلومات حول الآخرين بناءً على خصائصهم الديموغرافية.<sup>(122)</sup> تُخزّن المعلومات والمعرفة على شكل أنماط وعلاقات متداخلة في أذهاننا، بحيث تولّد مخططات تُستخدم لتقييم الذات أو الآخرين، وبناءً على تلك المعرفة المسبقة والأحكام النمطية المبنية على الاعتقاد والميول الفكرية تجاه خصائص الآخرين، بناءً على ذلك يصنّف الأفراد الناس والأحداث والأشياء من حولهم إلى فئات معيّنة. حتى أنّ هذه التصنيفات تُستخدم لتقييم الأشخاص الجدد واتخاذ القرارات حول كيفية التعامل معهم.

بناءً على هذه النظرية، يشكّل الموظفون مخططات ذهنية عن زملائهم وفقًا لعمرهم وجنسهم وعرقهم وصفاتهم الأخرى. كما يشكّلون مخططات عن سياسات المنظمة والقادة وبيئة العمل. تأثير هذه المخططات قد يكون سلبيًا أو إيجابيًا وسيؤثّر على سلوك وتصرفات الموظفين تجاه بعضهم البعض.

## 12.6.6 نموذج التثبيط-التبرير

يشرح **نموذج التثبيط-التبرير** الظروف التي تدفع الأشخاص المتحيّزين (الذين يميلون لإطلاق الأحكام المسبقة على الآخرين دون معرفتهم أولاً) للتصرّف وفقًا لأحكامهم المسبقة. توصف هذه العملية بأنها مؤلّفة من خطوتين، بحيث يكون الأشخاص فيها متحيّزين إلى مجموعة أو فئة معيّنة ولكنهم في نفس الوقت يشعرون بمشاعر متضاربة تجاه ذلك تدفعهم لإخفاء تحييزهم بدلًا من التصرّف على أساسه.<sup>(123)</sup> تقترح النظريات أن كلّ الأشخاص لديهم أحكام مسبقة بطريقة أو بأخرى وأنهم يكتسبونها منذ سنّ مبكرة وأنهم يعانون في التخلّص منها عند الكبر. تُحقّق الأحكام المسبقة هذه عادةً من قبل المقرّبين كما يستخدم الأفراد وسائل مختلفة لتبريرها.

سيحاول أغلب الأشخاص تثبيط أيّ مظاهر للتحيز لديهم، قد يكون سبب ذلك عامل داخلي، مثل التعاطف والشفقة والمعتقدات الخاصة. وقد يكون السبب أيضًا عاملًا اجتماعيًا، حيث أنّ إظهار التحيز وعلنيّة إطلاق الأحكام المسبقة غير مقبولة في المجتمع وغير قانونية حتى في بعض الحالات.

يبحث الأشخاص المتحيّزون أحيانًا عن طرق لتبرير معتقداتهم هذه. أظهرت الدراسات أنّ الأفراد أكثر احتمالًا لسلوك المُتحيّز إن كانوا مُتعبين جسديًا أو نفسيًا أو إن استطاعوا القيام بذلك دون أن تُكشف هويّتهم أو إن كانت القواعد المجتمعيّة ضعيفة وتتغاضى عن مثل هذه الأفعال.

## اختبار مدى الفهم

1. ما النظريّات التي تساعد المديرين على فهم التنوع؟

## 12.7 فوائد التنوع في العمل وتحدياته

### كيف يحصد المديرون فوائد التنوع ويتجاوزون تحدياته؟

تبنت العديد من النظريّات فوائد التنوع في العمل، لكن في الواقع أظهرت الدراسات التطبيقية نتائج متضاربة، ما أثبت للباحثين دور وتأثير الظروف المحيطة على نجاح المبادرات لزيادة وتحسين التنوع في العمل. يحرص المديرون على أن تكون المبادرات والجهود المبذولة للحفاظ على التنوع في العمل رامية إلى المساواة والعدل لا أن تُستهدف وتُسخّر لنفع إنتاجية الشركة فحسب. يمكن للمديرين تجاوز عقبات التنوع في العمل عبر التعامل معها بنهج حساس ومدروس، وهذا بدوره سينعكس انعكاسًا إيجابيًا على الشركة وإنتاجيتها.

### 12.7.1 ثلاث منظورات عن التنوع في العمل

صُمم عمل إيلي وتوماس عن التنوع الثقافي ليدعم -نظرية وعمليًا- بعض العلاقات المفترضة بين التنوع والإنتاجية. أنتج بحثهم نموذجًا عرّف ثلاث منظورات للتنوع في العمل وهي<sup>(124)</sup>: الدمج والتعلم - الوصول والشرعية - التمييز والعدل.

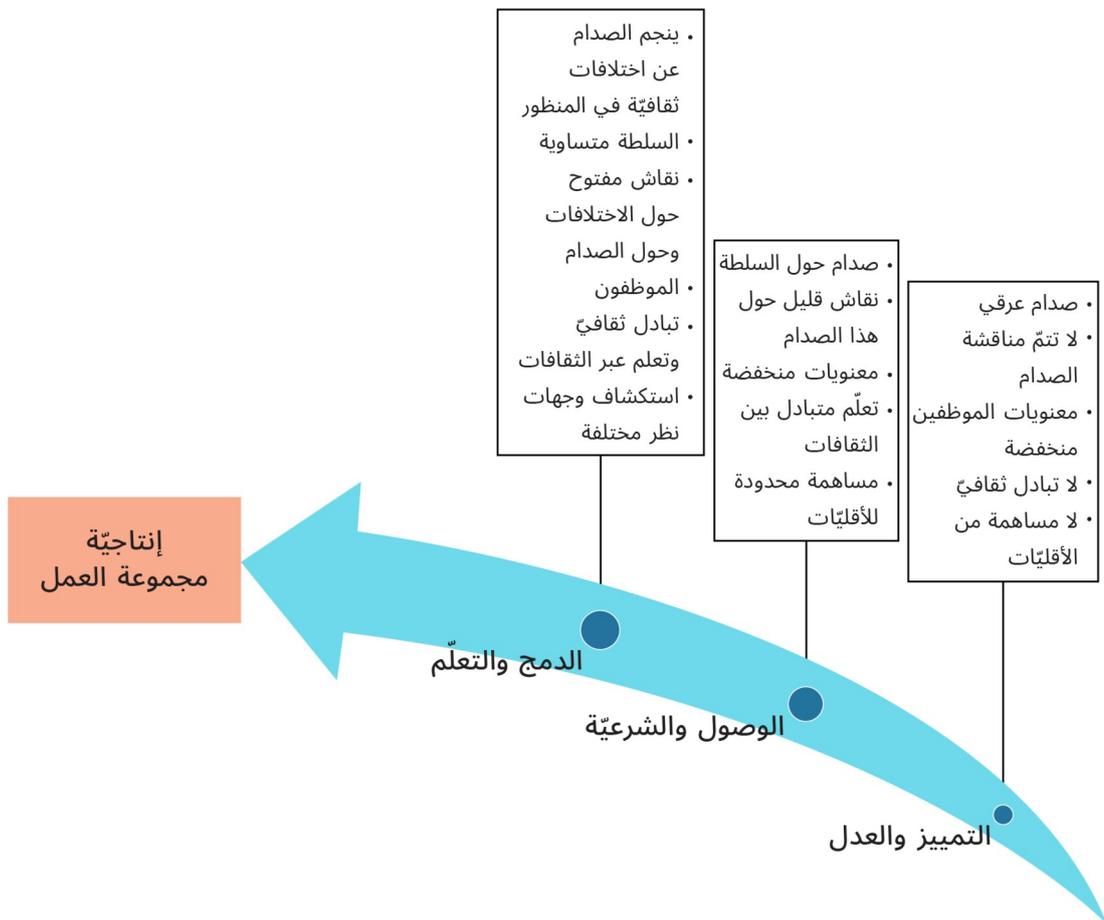
#### 1. منظور الدمج والتعلم (The Integration-and-Learning Perspective)

يقترح منظور الدمج والتعلم أن مختلف الخبرات والمهارات، التي تمتلكها مجموعة متنوعة الثقافات، قيّمة في سياق عمل الفريق. ضمن هذا المنظور، يستطيع أعضاء مجموعة متنوعة ثقافيًا استخدام اختلافاتهم للتفكير في مشاكل العمل والآليات والمنتجات بطريقة مختلفة وإبداعية تخدم عمل الشركة. يفترض هذا المنظور أنّ أعضاء مثل هذه المجموعة يستطيعون التعلم من بعضهم والعمل معًا لتحقيق أهدافهم المشتركة.

سلبيات هذا المنظور قد تشمل شعور الأعضاء البيض بالتهميش ضمن هذه المجموعات عند عدم مشاركتهم بالنقاشات المبنية على التنوع. وفي المقابل قد يشعر الأعضاء الآخرون بالاستنزاف عند تركيز العمل عليهم بهذه الطريقة.

## ب. منظور الوصول والشرعية (The Access-and-Legitimacy Perspective)

يركّز "منظور الوصول والشرعية" على فوائد التنوع في العمل لشركة تسعى للتعامل ضمن أسواق متنوّعة أو مع عملاء متنوّعين. تعمل مجموعات العمل تحت هذا المنظور بهدف الدخول بقوة في هذه الأسواق لكون تنوع المجموعة يضيف عليهم بعض الشرعية والموثوقية في السوق المتنوع. شكل التنوع هذا وظيفي أكثر من كونه يسعى للعدالة وترسيخ بعض القيم في الشركة. تكمن سلبية هذا المنظور في حصر الموظفين من الأقليات بهذه الأدوار الخاصة (محاولة التعامل والوصول للأسواق المتنوعة) بعيداً عن أي مساهمات مفيدة أخرى قد يقدموها.<sup>(125)</sup>



الشكل 100: منظورات التنوع في العمل (المصدر: مقتبس من Ely, Robin J و David A. Thomas "Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes." Administrative science quarterly, 46.2 (2001): 229-273

## ج. منظور التمييز والعدل (The Discrimination-and-Fairness Perspective)

ينبع منظور التمييز والعدل من الاعتقاد بأنّ التنوع في العمل هو واجب أخلاقي يجب تحقيقه من أجل تأسيس مجتمع عادل ومتكافئ. يتمثل هذا المنظور من خلال الالتزام بمبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف والترقية، كما انه لا يربط أداء مجموعة ما أو نجاحها بمدى تنوعها. تمتلك العديد من الشركات التي تعمل بهذا المنظور اعتقاداً مخفياً أو مكشوفاً بأنّ استيعاب الثقافة الغالبة (ثقافة البيض) يجب أن ينبع من الفئات الثقافية الأخرى.

أحد سلبيات هذا المنظور هو إمكانية شعور فئات الأقلية بالتقليل من قيمتهم عندما يكون قياس التقدّم في الشركة عبر توظيف الأقلية بناءً على شخصهم فقط (وسيلة للإعلان للملأ أن الشركة تتبنى التنوع) وليس بناءً على مهارتهم أو كفاءتهم. غالبًا يُفرض استيعاب الثقافة الغالبة على الموظّفين المتنوعين تحت عنوان تقليل الصدام أو على أنها خطوة للتقليل من أهميّة الاختلافات والتحيزات بين الفئات.<sup>(126)</sup> يظهر الشكل السابق درجات فعالية المنظورات السابقة.

### اختبار مدى الفهم

1. كيف يحصد المديرون فوائد التنوع؟
2. كيف يتخطى المديرون عقبات التنوع؟
3. ما هي مناظير التنوع في العمل؟ وما الفوارق بينها؟

## 12.8 اقتراحات حول إدارة التنوع

### كيف تستطيع المنظمة تقدير كلّ العاملين والمتقدمين والزبائن من كلّ الخلفيات؟

يجب أن تخطو المنظمات الملتزمة بالتنوع لمحاربة أشكال التمييز والمضايقة التي تحدّثنا عنها في هذا الفصل. كما يجب عليهم المضيّ باتّجاه جعل التنوع هدفًا في كلّ من مرحلة ما قبل التوظيف ومرحلة ما بعد التوظيف. يجب أن يعير المسؤولون والمديرون انتباهًا واهتمامًا كافيًا للتوظيف والحوافز المتّبعة، وأن يتأكّدوا من اعتمادهم على المعلومات والكفاءات الحقيقية في انتقائهم للموظّفين وابتعادهم عن القوالب الجاهزة. فيما يلي أمثلة عن ما يجب على القادة في المنظمات فعله لضمان تقدير جميع الموظّفين في بيئة الشركة.

### 12.8.1 عملية اختيار المرشحين لمقابلات التوظيف

لضمان العدل بين كلّ المتقدمين، يجب أن تستخدم المنظمات مقابلات معدّة بعناية خلال الاختيار المرشحين للتوظيف لتجنّب الانحياز وفقًا للعرق أو الجنس.<sup>(127)</sup> تتألف هذه المقابلات من الخصائص الخمس عشرة التالية:

1. تحليل الوظيفة
2. نفس الأسئلة للجميع
3. الحدّ من التلقين
4. أسئلة أفضل
5. مقابلات أطول

6. التحكّم بالمعلومات المساعدة
7. الحدّ من أسئلة المرشّحين
8. مقاييس متعدّدة للتقييم
9. مقاييس معدّلة للتقييم
10. ملاحظات مفصّلة
11. مقابلون متعدّدون
12. مقابلون مستمرّون
13. لا نقاش بين المقابلين
14. التدريب
15. التوقّع الإحصائيّ.<sup>(128)</sup>

قد يحدث الانحياز عندما يفضّل المقابلون مرشحين مشابهين لهم (سواءً عرقياً أم دينياً أم شكلياً أم حتى فكرياً). تستطيع المنظمات تخطّي هذه العقبة إن طبقت الخصائص هذه في كلّ عمليّة توظيف.

## 12.8.2 علاقات الإرشاد التنوعيّة

بفضل النموّ السريع للعولمة أصبح المديرين أكثر عرضةً لإدارة فرق متنوّعة. أظهرت الأبحاث أنّ الشركات المتنوّعة عرقياً وإنّجياً تؤدّي أداءً ماليّاً أفضل من نظيراتها وحيدة اللون (التي تعتمد قولبةً واحدة لموظفيها)، وذلك بسبب مساهمة الموظّفين من خلفيّات وتجارب مختلفة، الأمر الذي يمنح الشركة ميزة تنافسيّة بعدّة طرق. من الضروري أن يكون المديرين وصاحبو القرار مؤهلّين لإدارة فرق متنوّعة بما يعود بالنفع على الجميع. **علاقات الإرشاد التنوعيّة** هي علاقات بين المُشرف والمُشرف عليه بحيث تكون هاتين الفئتين مختلفتين من حيث الجنس والعرق والعمر وغيرها من الخصائص. أظهرت الأبحاث أنّ هذه العلاقات تعود بالنفع على كلا الطرفين وأنّ كليهما يخرجان بفوائد من ناحية المعرفة والتعاطف وقدرة التعامل مع الأشخاص من فئات أخرى.<sup>(129)</sup>

## القيادة الإدارية

## برامج تدريب التنوع

يواجه المدبرون تحديًا كبيرًا في فهم كيفية إدارة التنوع في الوقت الذي تتنوع فيه القوى العاملة تنوعًا كبيرًا ومستمرًا. أحد أهم القرارات التي يجب اتخاذها هو فيما إذا كان يجب على المنظمة تقديم تدريب للتنوع أم لا، وإن فعلت فما هي المواضيع والقضايا التي يجب طرحها بناءً على أهداف المنظمة.

طال الجدل فيما مضى عن كفاءة تدريب تنوع الشركات، وذلك منذ أن ظهر قانون الحقوق المدنية لعام 1964 في الولايات المتحدة الأمريكية وعزز تدريب تنوع الشركات بما يتوافق مع القانون. يظهر بحث سابق أن هذه التدريبات يمكن أن تكون فعالة أو غير فعالة أو حتى ضارة بالنسبة للموظفين، ومع ذلك فإن تدريبات التنوع تطورت خلال السنين، وأصبحت عاملاً مهمًا بالنسبة لأصحاب العمل في إدارة التنوع.

في الثمانينات وحتى أواخر التسعينات من القرن الماضي تطوّر تدريب التنوع من التركيز فقط على الالتزام إلى مواكبة احتياجات النساء والأقليات، سيّما مع تزايد معدّلات دخولهم في القوى العاملة. لسوء الحظ فإنّ هذا النوع من التدريب كان يُرى من قبل البيض والرجال على أنه نوع من التمييز ضدهم، بمعنى أنهم يشعرون بالتمييز (على حساب الأقليات)، أي تمامًا مثل المشكلة الأساسية التي يعالجها تدريب التنوع. يُعتبر تدريب كهذا جلسات يُعد بمثابة "اعتراف" وإعلان للموظفين البيض عن تواطئهم في العنصرية المؤسسية. يعطي هذا النوع من التدريبات نتائج عكسية متوقّعة، وعلاوة على ذلك يبعد الموظفين عن بعضهم، أي عكس هدفه تمامًا.

وقد تطوّر تدريب التنوع حديثًا للتركيز على:

1. تعزيز الكفاءات الثقافية بخصوص الزملاء الموظفين.
2. تقييم الاختلافات.
3. تعلّم كيف يساعد التنوع في اتخاذ قرارات مهنيّة أفضل.

هذا المنظور لتدريبات التنوع أكثر فعالية بالمقارنة مع التركيز على أسباب نقص التنوع والجذور التاريخية للتمييز. يبقى فهم كيفية الالتزام بالقانون مهمًا طبعًا، ولكنّ التدريب له تأثير أفضل عندما يتمّ تضمين العوامل الأخرى أيضًا.

استقصت دراسة حديثة طرائق مختلفة لتدريبات التنوع، وتتضمّن انخراط المشاركين في أنشطة وضع التوقّعات والأهداف. في أنشطة وضع التوقّعات طُلب من المشاركين أن يقوموا بكتابة عدّة جمل حول التحدّيات التي يعتقدون أن الأقليات يواجهونها. أمّا أنشطة وضع الأهداف تضمّنت كتابة أهداف محدّدة وقابلة للقياس تتعلق بتنوع مكان العمل. على سبيل المثال، الخطط المستقبلية للصناعات البيدويّة أو الانخراط في السياسات المستقبلية. وأظهرت نتائج هذا البحث أنه عند استخدام هذه الأنشطة على أنها طرق للتدريب على التنوع فإنّ النوايا السلوكية والمواقف المؤيّدّة للتنوع استمرّت بعد ذلك بأشهر.

ولأنّ اعتقادات الموظفين الدينيّة محمية بالقسم السابع لقانون الحقوق المدنية في الولايات المتحدة، فإنّ أصحاب العمل يجب أن يكونوا حساسين تجاه تحقيق التوازن وضمان حقوق الموظفين الدينيّة. فمن الصعوبات

التي تواجه المديرين بذلك هو تجنّب إعادة توجيه التمييز من مجموعة معيّنة لأخرى. ولتخفيف أيّ ردّ فعل عنيف من قبل الموظفين، يجب على أصحاب العمل دراسة ردود الفعل من كل المجموعات لتعلّم الطرق المثلى لاستيعابها، كما يجب تقييم بيئة عمل المنظمة تقييماً مستمراً.

### أسئلة للنقاش

1. لماذا باعتقادك يناهض بعض الموظّفين تدريبات التنوّع؟
2. هل تعتقد بوجود حاجة دائمة لتدريبات التنوّع في مكان العمل؟
3. كيف تحدّد أيّ نوع من تدريبات العمل تحتاج شركتك؟

## 12.8.3 القيادة المرئية

من العوامل المهمّة الأخرى لضمان المعاملة العادلة للموظّفين هي آليات الإدارة السليمة. يجب أن تقدّر القيادة تنوّع الرأي، كما يجب أن تشجّع ثقافة المنظمة عنصراً للانفتاح وأن تجعل الموظّفين يشعرون بأنهم مقدّرون وأن حقوقهم مُصانة. يجب أيضاً أن تمتلك المنظمة مهمّةً ورسالة واضحة ومفهومة وهيكلية اجتماعية متساوية وعادلة بعيدة عن البيروقراطية، هذا كلّه سيسهم في تضافر وتوحد قيم وسلوك الموظّفين مع قيم وسلوك المنظمة، بهذه الطريقة سيؤمن عنصر التنوّع الثقافي وسيلة إضافية لضبط وتنظيم التصرفات والعلاقات داخل المؤسسة.

## 12.8.4 استراتيجيات للموظّفين

يمكن أن يزيد الأفراد من الإنتاجية عند حصولهم على مستوى تعليمي متقدّم، لكون التعليم معياراً أساسياً في توقّع المردود المادّي عند جميع الفئات. يميل الأفراد أيضاً للحصول على وظائف في شركات أكبر والتي تحتوي على برامج توظيف رسمية ورؤية تنوعية جاهزة. قد يخطوا هؤلاء الأفراد من فئات مختلفة باتجاه القضاء على التمييز عبر رفع وعيهم عن التنميط أو الانحياز الذي يمارسونه بأنفسهم أو عبر تحدي هذه المشاكل ومواجهتها.

### اختبار مدى الفهم

1. كيف يتأكّد المدير من العدل في التوظيف بغض النظر عن التنوّع؟
2. ما هو دور القيادة في التنوّع؟

## 12.9 مصطلحات أساسية

**إدارة التنوع:** الطرق التي يمكن للمنظمات أن تتبناها لتضمن أن الأفراد من الفئات المختلفة يُعاملون ويُقدَّرون بشكلٍ كافٍ ومتساوٍ ضمن قطاعات المنظمة.

**إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية:** هو نظام من النشاطات الموجهة لدمج الموظفين بما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية تستفيد منها المنظمة.

**تأشيرة العمل:** هي وثائق مؤقتة تتيح للحاصلين عليها السكن والعمل في الولايات المتحدة بشكلٍ مؤقت أو دائم.

**التخطي:** قرار الشخص بعدم إظهار هويته الاجتماعية غير المرئية.

**التفكير الجماعي:** خلل شائع في عملية صنع القرار لدى المجموعات المتماثلة بسبب الضغط داخل المجموعة وسعي الأفراد لضمان توافق فيما بينهم (على الرغم من تفاوت الآراء).

**التمييز الديني:** يحدث عند معاملة الموظفين أو المتقدمين معاملة ظالمة بسبب معتقداتهم الدينية. يحمي القانون جميع المعتقدات الدينية في إطار العمل.

**التمييز حسب العمر:** معاملة الموظف أو المتقدم معاملةً أدنى بسبب عمره.

**التمييز ضد ذوي الاحتياجات:** يحدث عند معاملة ذوي الاحتياجات بطريقة أدنى بسبب إعاقاتهم العقلية أو الجسدية.

**التمييز على أساس الجنس:** يحدث عند معاملة الموظفين أو المتقدمين معاملة ظالمة بسبب جنسهم.

**التمييز على أساس العرق/اللون:** يتضمّن معاملة الموظفين أو المتقدمين معاملة ظالمة بسبب عرقهم أو بسبب صفات فيزيائية متعلقة بعرقهم، مثل لون البشرة أو الشعر أو غيرها.

**التمييز في الحمل:** يشمل معاملة الموظفة أو المتقدمة معاملةً ظالمة بسبب حملها أو ولادتها أو ظروفها الصحية المتعلقة بذلك.

**التمييز في مكان العمل:** يحدث عندما تتم معاملة الموظف أو المتقدم في العمل معاملةً ظالمة بسبب هويته أو وضعه النفسي أو الجسدي أو الخصائص الفردية.

**التمييز المخفي:** يظهر هذا الشكل من التمييز أو التحيز بطرق غير مرئية أو محددة بدقة.

**التمييز المضاد:** يُستخدم لوصف حالة يرى فيها مجموعات الأغلبية أنهم يتعرّضون للتمييز بناءً على عرقهم أو جنسهم.

**تمييز المعاملة:** يصف التعامل المختلف مع الموظّفين بعد توظيفهم سواء كان ذلك في المهام الموكلة لهم أو في المكافآت.

**التمييز في الوصول:** هو مصطلح متداول يصف حرمان الأشخاص من فرص التوظيف بسبب الفئة التي ينتمون لها، مثل الجنس والعرق والعمر.

**التنوع:** اختلافات مبنية على أساس الهوية والعرق (حول وبين الأشخاص) تؤثّر في حياتهم كموظّفين وعملاء ومتقدّمين للعمل.

**التنوع على المستوى العميق:** تنوع غير مرئي في الصفات، مثل السلوك والقيم والمعتقدات، مثل الدين.

**التنوع المخفي:** يتضمّن خصائص من المستوى العميق قد تكون مخفية أو مكشوفة لدى الأشخاص الذين يمتلكونها فحسب.

**التنوع المعرفي:** الاختلافات بين أعضاء الفريق بخصائص مثل الخبرات والتجارب ووجهات النظر وغيرها.

**خرافة الأقلية القدوة:** هي صورة نمطية عن الرجال والنساء الآسيويين تصوّرهم على أنهم مطيعين وناجحين. تستخدم هذه الاعتقادات لتبرير الظلم الواقع ضمن الأقليات العرقية.

**الدمج:** درجة قبول الموظّفين ومعاملتهم بمساواة ضمن المنظمة.

**علاقات الإرشاد التنوعيّة:** هي علاقات بين مُدرّبين ومتدرّبين مختلفين بوضعهم الاجتماعي في المجتمع وفي المنظمة.

**السقف الزجاجي:** حاجز غير مرئي مبنّي على المعتقدات السابقة بأنّ صانعي القرار في المنظمات هم من يمنع النساء من التقدّم في عملهم.

**فئة الهوية:** مجموعة الأفراد الّين يتشاركون بسماتهم الديموغرافية، مثل العرق والجنس والعمر.

**قانون الإجازة الطبيّة والعائليّة (FMLA):** يسمح للأهالي الجدد أخذ إجازة غير مدفوعة الأجر لمدة 12 أسبوعًا (أو مدفوعة الأجر إن استحقّها الموظّف) للاعتناء بالمولود الجديد.

**قانون الأمريكيين ذوي الاحتياجات (ADA):** يحظر التمييز في التوظيف والخدمات العامّة والمنافع العامّة والمواصلات ضدّ ذوي الاحتياجات.

**قانون تساوي الأجور لعام 1963 (Equal Pay Act):** تعديل لقانون معايير العمل العادلة لعام 1938.

**قانون التمييز على أساس العمر (ADEA):** يحظر التمييز ضد الأشخاص الأكبر من 40 عامًا مثل الإهانات والإيحاءات المسيئة التي تبني بيئة عمل معادية.

**قانون التمييز ضد الحوامل (PDA):** يحظر أيّ إجراءات تمييزية متعلّقة بالحمل مثل: التوظيف والطرْد والتعويضات والتدريبات والمهام والتأمينات وغيرها.

**القوالب الجاهزة:** هي التعميم المفرط للصفات على فئات معيّنة وهي أساس الأحكام المسبقة والتمييز.

**الكشف:** قرار الشخص بإظهار هويّته الاجتماعيّة غير المرئيّة.

**المستوى السطحيّ من التنوع:** يمثّل خاصيّات فردية واضحة، مثل العمر وحجم الجسم والاحتياجات الخاصّة والعرق والجنس وغيرها.

**المضايقة:** أي ممارسات غير مرحّب بها مبنية على العمر والعرق والجنس وغيرها من الصفات.

**المضايقة الجنسيّة:** تعبّر عن مضايقة تتعلّق بجنس الشخص وقد تكون مبادرات جنسيّة غير مرغوبة أو طلب خدمات جنسيّة أو إحياءات جنسيّة أو غيرها.

**مقابلات معدّة بعناية:** مقابلات مصمّمة بهدف تجنّب الانحياز خلال عمليّة التوظيف.

**منظور التمييز والعدل:** هو تبنيّ التنوع الثقافي في مكان العمل على أنه واجبٌ أخلاقيّ يجب الحفاظ عليه من أجل تأسيس مجتمع عادل.

**منظور الدمج والتعلّم:** يقترح أن مختلف الخبرات والمهارات التي تمتلكها مجموعة متنوّعة الثقافات قيّمةٌ في سياق عمل الفريق.

**منظور الوصول والشرعيّة:** يركّز على فوائد التنوع في العمل على الشركات التي تنوي التعاون مع أسواق متنوّعة أو زبائن متنوّعين.

**النظرة المبنية على الموارد:** تظهر قدرة بيئة العمل المتنوّعة على تأسيس ميّزة تنافسيّة للمنظمة.

**نظريّة تجاذب المتشابهين:** تفضيل الأفراد للآخرين المتشابهين معهم ما يجعل آثار التنوع سلبية على المجموعة وإنتاجيّة المنظمة.

**نظريّة التنوع المعرفيّة:** وجهات نظر متعدّدة نابعة عن الاختلافات الثقافيّة بين أعضاء المنظمة، ما ينتج مبادرات وحلول إبداعية للمشاكل.

**نظريّة المخطّط:** تشرح كيف يخزّن الأفراد المعلومات حول الآخرين بناءً على خصائصهم الديموغرافيّة.

**نظريّة الهوية الاجتماعيّة:** النظرة للذات المبنية على صفات الفرد الفيزيائية والاجتماعيّة والنفسيّة.

**نموذج التثبيط-التبرير:** يشرح الظروف التي تدفع الأشخاص المتحيّزين للتصرّف وفقاً لأحكامهم المسبقة.

**الهويّة الاجتماعيّة غير المرئيّة:** التشارك ضمن مجموعات الهوية في الصفات التنوّعي غير الظاهرة، مثل المعتقدات والإعاقات المخفيّة.

**هيئة تكافؤ الفرص:** منظّمة تحمي القانون وتصدر توجيهات فيما يخصّ التوظيف تبعًا للقسم السابع من قانون الحقوق المدنيّة لعام 1964 في الولايات المتّحدة.

## 12.10 مخرجات التعلم

### 12.10.1 مقدمة للتنوع في مكان العمل

#### ما هو التّنوع؟

يشير مصطلح التّنوع إلى الاختلافات المبنية على الهويّة حول وبين الأشخاص والتي تؤثر في حياتهم كموظّفين وعملاء ومتقدّمين. يمثّل المستوى السطحيّ من التنوع خاصيّات فرديّة واضحة، مثل العمر وحجم الجسم والاحتياجات الخاصّة والعرق والجنس وغيرها، أمّا التّنوع على المستوى العميق هو تنوع غير مرئي في الصفات، مثل السلوك والقيم والمعتقدات، مثل الدين، وأخيرًا يتضمّن التّنوع المخفيّ خصائص من المستوى العميق قد تكون مخفيّة أو مكشوفة لدى الأشخاص الذين يملكونها فحسب.

### 12.10.2 التنوع والقوة العاملة

#### ما مدى تنوع القوّة العاملة؟

يمكن استخدام مقاييس مختلفة لقياس ذلك. المقاييس الديموغرافيّة مثل العرق والجنس يمكن استخدامها لقياس أحجام المجموعات. يمكن تحليل مقاييس، مثل التمييز ضدّ فئة معيّنة، لقياس مدى التّنوع في القوّة العاملة. تتضمّن المقاييس الأخرى معايير الاختلافات في العمر والجنس.

### 12.10.3 التنوع وأثره على الشركات

#### كيف يؤثّر التّنوع على الشركات والقوّة العاملة؟

تتغيّر ديموغرافيّة القوى العاملة باستمرار وتصبح شيئًا فشيئًا أكثر تنوعًا عرقيًا وأكبر سنًا وأكثر احتواءً على النساء وذوي الاحتياجات. يؤثّر التّنوع على إدراك المنظمات للتأثير الإيجابي لتوظيف أشخاص متعدّدي الثقافات على تحظي عقبات الصدمات بين الموظّفين من خلفيّات مختلفة. كما يحسّن من الإبداع ومهارات حلّ المشاكل في الفرق ويشكّل مصدرًا لتأسيس ميزة تنافسيّة للشركة.

### 12.10.4 تحديات التنوع

#### ما هو التمييز في مكان العمل وكيف يؤثّر على الفئات المختلفة؟

يحدث التمييز في مكان العمل عندما تتمّ معاملة موظّف أو متقدّم للعمل معاملةً ظالمةً بسبب هويّته أو وضعه النفسيّ أو الجسديّ أو الخصائص الفرديّة. تحمي هيئة تكافؤ الفرص القانون وتصدر توجيهات فيما يخصّ التوظيف تبعًا للقسم السابع من قانون الحقوق المدنيّة لعام 1964 في الولايات المتّحدة.

المضايقة هي أي ممارسات غير مرحّب بها مبنية على العمر والعرق والجنس وغيرها من الصفات. أمّا المضايقة الجنسيّة فتعبّر عن مضايقة قائمة على جنس الشخص، وقد تكون مبادرات جنسيّة غير مرغوبة أو طلب خدمات جنسيّة أو إهزاءات جنسيّة أو غيرها.

## 12.10.5 نظريات التنوع الأساسية

### أيّ النظريّات تساعد المديرين على فهم فوائد وعقبات إدارة قوّة عاملة متنوّعة؟

تقترح نظريّة التنوّع المعرفيّة وجود جهات نظر متعدّدة نابعة عن الاختلافات الثقافيّة بين أعضاء المنظّمة، ما ينتج مبادرات وحلول إبداعية للمشاكل. أمّا نموذج التثبيط-التبرير فيشرح الظروف التي تدفع الأشخاص المتحيّزين للتصرّف وفقًا لأحكامهم المسبّقة. في حين تشرح نظريّة تجاذب المتشابهين تفضيل الأفراد مع الآخرين المتشابهين معهم ما قد يفسّر آثار التنوّع السلبية على المجموعة وإنتاجيّة المنظّمة عمومًا.

## 12.10.6 فوائد التنوع في العمل وتحدياته

### كيف يحصد المديرين فوائد التنوّع ويتجاوزون تحدياته؟

يمكن للمديرين تجاوز عقبات التنوّع في العمل عبر التعامل معه بنهج حساس ومدروس ما يحسّن من فوائد على الشركة. كما يجب أن يحرص المديرين على أن تكون المبادرات والجهود المبذولة للحفاظ على التنوّع في العمل رامية إلى المساواة والعدل لا أن تكون مُوجّهة لنفع إنتاجيّة الشركة فحسب. استخدام منظور الدمج والتعلّم مرتبط بشدّة بالعمل ونجاح الشركة وذلك عبر مختلف الخبرات والمهارات التي تمتلكها مجموعة متنوّعة الثقافات والتي تُعدّ قيمةً في سياق عمل الفريق.

## 12.10.7 اقتراحات حول إدارة التنوع

### كيف تستطيع المنظّمة تقدير كلّ العاملين والمتقدمين والزبائن من كلّ الخلفيّات؟

يجب أن تستخدم توظيفًا وآليّات وسياسات توظيف عادلة وممنهجة.

كما يجب أن يُشعر القادة موظفيهم بالتقدير وأن يكونوا منفتحين على مختلف جهات النظر وأن يشجّعوا ثقافة الحوار. قد ترفع الأقليّات والنساء من إنتاجيّة الشركة عبر سعيهم لتعليم أعلى وللتوظيف في منظمات أكبر. يجب أن يكون كل الأفراد مستعدّين للاستماع والتعاطف مع الآخرين وأن يسعوا لفهم أفضل للمواضيع الحساسة التي تؤثر على باقي الفئات.

## 12.11 أسئلة مراجعة الفصل

1. عرّف الأنواع الثلاثة للتنوع وقارنها باستخدام أمثلة.
2. كيف تتغير ديموغرافية القوى العاملة؟
3. اذكر بعض التحديات الكبرى التي تواجه النساء في المنظمات.
4. ما هي خرافة الأقلية القدوة؟ وكي تُقارن مع تنميط السود والهيستائين؟
5. اذكر بعض فوائد الموظفين الأكبر عمراً.
6. ما سبب حدوث ظاهرتي "التخطي" أو "الكشف" في العمل؟ ما نتائج ذلك الإيجابية والسلبية؟
7. اشرح الفوائد الستة للتنوع في مكان العمل كما شرحتها دراسة حالة الباحثين (Blake و Cox).
8. قارن نظرية التنوع المعرفية مع نموذج تجاذب المتشابهين من حيث علاقتهم بنتائج التنوع.
9. اشرح لم يتصرف الأفراد بناءً على اعتقاداتهم السابقة بالاعتماد على نموذج تثبيط التبرير.
10. اشرح التحديات التي تواجه المديرين عند إدارة التنوع.
11. كيف يمكن للمديرين التأكد من أتباعهم قوانين وتشريعات هيئة (EEOC)؟
12. اذكر بعض المقترحات لإدارة التنوع.

## 12.12 تمارين تطبيقية عن مهارات الإدارة

1. هل توافق على أنّ التنوع يفيد المنظمة أكثر ممّا يضرّها؟ ولماذا؟
2. هل سبق أن عملت في فريق متنوع من قبل؟ وإن حدث فهل واجهت أيّ تصرّفات أو سلوك يؤدّي للصدام أو الخلاف بين الموظفين؟ إن لم يسبق ذلك فكيف تدير صدامًا ناجمًا عن التنوع؟
3. عدّد ثلاثة أهداف مؤسّساتية تطبّقها لبناء ثقافة تنوع ودمج في منطّمتك.
4. هل سبق لك أو لأحد تعرفه أن تعرّض للتمييز؟ ما الأثر الذي تركه ذلك عليك أو عليه جسديًا أو نفسيًا أو مادّيًا؟
5. تخيّل نفسك تنتمي لفئة هويّة أخرى واذكر التجارب السلبية والتعاملات التي تعتقد أنّك قد تعرّض لها في العمل. ما السياسات أو الآليات التي يمكن أن تطبّقها المنظمة للحدّ من هذه التجارب السلبية؟
6. اذكر مثالاً واضحًا عن تأثير التنوع الإيجابي على المنظمة والنابع من اختلاف وجهات النظر. تستطيع ذكر مثال حقيقيّ أو مُبتكر.

## 12.13 تمارين عن القرارات الإدارية

1. تم تعيينك حديثاً مشرفاً على مصنع أوراق. خلال أسبوعك الثاني في العمل علمت بوجود موظفة بيضاء تستخدم الفاظاً عنصريّة عند حديثها مع الموظفات عن بعض الموظفات السود خلال استراحة الغداء. تقوم بسؤال الشخص الذي أخبرك بذلك عن تلك الموظفة، وعندها تعلم أنّها امرأة كبيرة في السن (67 عامًا) وأنّها تعمل في المصنع منذ 40 عامًا. ناقشت هذا الأمر مع مديرك فأخبرك بأنّها لا تقصد سوءًا لكنّها معتادة على العيش في الماضي وهذه هي طبيعتها. ماذا تفعل في هذا الموقف؟
2. أنت تعمل لشركة تستهدف بشكل رئيسي الزبائن السود والهيستانيين. وعلى الرغم من توظيف العديد من العاملين من الأقليات، إلا أنّك لاحظت أنّ القادة دائماً رجال بيض. هذا لا يعني بالضرورة أنّ شركتك تمارس التمييز، لكن كيف تستطيع معرفة ما إذا كانت شركتك تدير التنوع بنجاح؟ أيّ معلومات تحتاجها لتقرّر ذلك وكيف تجمعها؟
3. يؤمن مؤسس شركتك بأنّ العاملين الأصغر سنًا هم أكثر حيويّة وأنجح في مجال المبيعات. قبيل قيامك بنشر إعلان عن شاغر وظيفي في قسمك نصحك مديرك بتحديد المجال العمري، بين الثامنة عشر والخامسة والعشرين، على أنه شرط للتقدّم. هل هذا الاقتراح جيّد؟ لماذا؟

## 12.14 حالة للتفكير النقدي

### أوبر (Uber) تدفع الثمن

منذ تسع سنوات قامت أوبر بثورة في مجال سيارات الأجرة والتنقل. برسالة بسيطة "تأمين المواصلات للجميع في كلّ مكان". وصلت قيمة أوبر التقديرية اليوم لحوالي 70 مليار دولار، ووصلت نسبتها من حصة السوق إلى 90% عام 2015. على أيّة حال واجهت أوبر في يونيو عام 2017 سلسلة من هجمات الصحافة المضادة حول ادّعاءات عن حدوث مضايقات جنسيّة وهي ما سببت -بحسب رأي أغلب الخبراء- هبوط حصّتها في السوق حتّى 75%.

كتبت سوزان فاولر Susan Fowler في فبراير 2017 (مهندسة برمجية سابقة) على موقعها بخصوص تجربتها عندما تعرّضت للمضايقة ولم يتعرّض مقترف الفعل لأيّ إجراء انضباطي من الموارد البشرية. ذكرت فاولر في منشورها أنّ قسم الموارد البشرية في أوبر وأعضاء في الإدارة أخبروها بأنّ المعتدي لم يكن لديه سوابق مماثلة وأنّهم سيكتفون بإنذاره. نصحت فاولر كذلك خلال اجتماعها مع الموارد البشرية بأنّ تنتقل للعمل في قسم آخر ضمن المنظمة. ووفقًا لها لم يتركوا لها مجالًا للاختيار سوى أن تنتقل فعلاً بالرغم من امتلاكها خبرة محدّدة في القسم الذي كانت تعمل به.

مع مرور الوقت قابلت فاولر نساء أخريات تعرضن للمضايقة في الشركة. وتفاجأت بكون المعتدي على العديد منهنّ كان هو ذاته المعتدي عليها. كتبت بخصوص ذلك في مدوّنتها "توضّح لي أنّ الإدارة وقسم الموارد

البشريّة كانا يكذبان عليّ عندما ادّعوا أنّ هذه مخالفته الأولى". نوّهت فاوولر كذلك إلى عدّة حوادث أخرى صنّفتها على أنها تحيّز جنسيّ وغير ملائمة ضمن الشركة كما ادّعت أنّها تعرّضت لإجراءات تأديبيّة شديدة عندما استمرت بالتحدّث عن هذا الموضوع. تركت فاوولر في النهاية عملها في أوبر بعد سنتين من عملها هناك. كما انخفضت نسبة النساء في الشركة خلال فترة عملها من 25% إلى 6% فقط.

بعد ردود الفعل على كلّ ما قالته فاوولر أدان المدير التنفيذيّ لأوبر (Travis Kalanick) هذه التصرفات علنيّاً ووصفها بأنّها "مقيتة وتعارض كلّ القيم التي تمثّلها الشركة". لاحقاً في شهر مارس ادّعت عضوة مجلس الإدارة (Arianna Huffington) أنّ "المضايقة الجنسيّة ليست مشكلة منظّمة في الشركة". في خضم الضغط الإعلاميّ بسبب هذه المشاكل وهبوط حصّة الشركة في السوق، أجرت أوبر بعض التعديلات بعد أن أجرت تحقيقاً مستقلاً أخرج 215 شكويّاً. نتيجةً لذلك، طُرد 20 موظّفاً لأسباب تتراوح بين المضايقة الجنسيّة والتنمّر وصولاً للتمييز العنصريّ. كما أعلنت (Kalanick) أنّها عيّنت مسؤولاً للشكاوى ليساعد على إدارة الشركة. وفي محاولة لإضافة بعض التنوّع لفريق الإدارة، وُظفت موظّفتان إناث في منصبين مسؤولين عن العلامة التجاريّة ونائبة المدير العام لشؤون الإدارة والتخطيط.

## 12.14.1 أسئلة التفكير النقدي

1. بناء على دراسة الباحثة (Cox) المذكورة في الفصل هذا، ما هي بعض المخرجات الإيجابيّة للتغييرات المُجرّاة في فريق إدارة أوبر؟
2. ما هو القانون الفيدراليّ الأمريكيّ الذي حمى فاوولر؟
3. أيّ الاستراتيجيّات كان يجب أن تُنفذ لمنع حدوث المضايقة الجنسيّة من الأصل؟

## 12.15 المصادر

### 12.15.1 مصادر مثال من أرض الواقع

- AirBnB Press Room, accessed December 24, 2018, <https://press.atairbnb.com/about-us/>
- "Airbnb's data shows that Airbnb helps the middle class. But does it?", The Guardian, accessed December 23, 2018, <https://www.theguardian.com/technology/2016/jul/27/airbnb-panel-democratic-national-convention-survey>
- Quittner, Jeremy, "Airbnb and Discrimination: Why It's All So Confusing", Fortune, June 23, 2016, <http://fortune.com/2016/06/23/airbnb-discrimination-laws/>.

## 12.15.2 مصادر إدارة التغييرات

- Grothaus, M. (Mar 14 2016). How "blind" recruitment works and why you should consider it. Fast Company. Retrieved from <https://www.fastcompany.com/3057631/how-blind-recruitment-worksand-why-you-should-consider>
- Miller, C.C. (Feb 25 2016). Is blind hiring the best hiring? The New York Times Magazine. Retrieved from <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/is-blind-hiringthe-best-hiring.html>.

## 12.15.3 مصادر القيادة الإدارية

- Young, Cheri A., Badiyah Haffejee, and David L. Corsun. "Developing Cultural Intelligence and Empathy Through Diversified Mentoring Relationships." Journal of Management Education (2017): 1052562917710687
- Bezrukova, K., Jehn, K.A., & Spell, C.S. (2012). Reviewing diversity training: Where we have been and where we should go. Academy of Management Learning & Education, 11 (2): 207-227
- Anand, R., & Winters, M. (2008). A retrospective view of corporate diversity training from 1964 to the present. Academy of Management Learning & Education, 7 (3): 356-372
- Lindsey, A., King, E., Membere, A., & Cheung, H.K. (July 28, 2017). Two types of diversity training that really work. Harvard Business Review.

## 12.15.4 مصادر التفكير النقدي

- Uber corporate Website, <https://www.uber.com/newsroom/company-info/> (February, 2017)
- Marco della Cava, "Uber has lost market share to Lyft during crisis," USA Today, June 13, 2017, <https://www.usatoday.com/story/tech/news/2017/06/13/uber-market-share-customer-image-hit-stringscandals/102795024/>
- Tracey Lien, "Uber fires 20 workers after harassment investigation," Los Angeles Times, Jun 6, 2017, <http://www.latimes.com/business/la-fi-tn-uber-sexual-harassment-20170606-story.html>
- Susan Fowler, "Reflecting On One Very, Very Strange Year At Uber," February 19, 2017, <https://www.susanjowler.com/blog/2017/2/19/reflecting-on-one-very-strange-year-at-uber>.

مستقل  
mostaql.com

وظف أفضل المستقلين لإنجاز أعمالك عن بعد من خلال  
أكبر منصة عمل حر بالعالم العربي

أضف مشروعك الآن

# 13. القيادة

## 13.1 مقدمة

### 13.1.1 المخرجات التعليمية

ينبغي عليك أن تكون قادرًا على الإجابة عن الأسئلة الآتية بعد قراءتك لهذا الفصل:

1. وضح طبيعة عملية القيادة.
2. وضح عناصر عملية القيادة ضمن المؤسسة وكيف تتفاعل هذه العناصر مع بعضها بعضًا.
3. كيف يؤثر القادة على أتباعهم ويحفّزونهم للعمل؟
4. ما هي نظرية السمات في القيادة؟
5. وضح النظريات السلوكية في القيادة.
6. وضح النظريات الموقفية (الظرفية) في القيادة.
7. ما المقصود ببدائل القيادة؟
8. ما هي خصائص القيادة التبادلية والتحويلية والكاريزمية؟
9. كيف تؤثر مناهج وأساليب القيادة المختلفة على متطلبات عصرنا الحالي؟

## استكشاف المهون الإدارية

### جون أرويو، مدير فريق Springfield Sea Lions

لقد شعر جون أرويو بالسعادة عندما حصل على منصبه الجديد، ألا وهو المدير العام لفريق (Springfield Sea Lions) والذي يلعب في دوري مُصغر للبيسبول. لقد كان أرويو من عشاق رياضة البيسبول طيلة حياته، ويبدو الآن أنّ عمله الدؤوب ودراسته للإدارة الرياضية يؤتيان ثمارهما.

أدرك جون الصعوبة التي سوف تواجهه صعوبة في أن يكون خلفًا جيّدًا للمدير العام السابق "تي جي جريفين"، الذي كان متمرّسًا ومحبوبًا كثيرًا من قبل فريق (Springfield Sea Lions)، والذي كان معهم خطوة بخطوة منذ بداية نشأة الفريق قبل 14 عامًا. كان جون مُدرّكًا لتلك الصعوبة، ولكنه لم يكن مُدرّكًا لمدى الهوان وقلة الحيلة اللذان ينتظرانه. لقد جَرَّب أن يرفع من معنوياته ببعض الكلمات المشجّعة: "أنا المدير العام -الرئيس التنفيذي لهذا النادي! سوف يحترمني طاقم العاملين مع مرور الوقت."

كان يشعر جون بالإحباط بعد أن انتهى الموسم الأول. لقد انخفضت مبيعات التذاكر والامتيازات الممنوحة، وأُشيع أن بعض الموظفين الذين عملوا مع الفريق منذ فترة طويلة يفكّرون في ترك أعمالهم. كان جون يعلم أنّ فترة إدارته لفريق (Springfield Sea Lions) ستكون قصيرة إن لم يتمكّن من تغيير مجرى الأمور.

**تساؤلات:** هل سيتحقّق افتراض جون بأن طاقم العاملين سوف يحترمونه مع مرور الوقت؟ ماذا يمكن أن يفعل جون لكسب ولاء طاقم العاملين وتحسين أداء النادي؟

**الإجراءات والنتائج:** فكّر جون مليًا -خلال موسم الشتاء- في كيفية كسب احترام طاقم العاملين في نادي (Springfield Sea Lions). كشف جون عن الخطة التي ينوي تنفيذها قبل بدء الموسم التالي: "لكي أستطيع أن أفهم بصورة أفضل كيف يقضي كلُّ منكم يومه سأخصّص يومًا لأجرب أن أكون مكان كلِّ واحدٍ منكم. سأتبادل الأدوار معكم. سأكون مرّةً جامعًا للتذاكر، ومرّةً بائعًا متنقلًا للنقانق، ومرّةً بوابًا، ومرّةً مسوقًا، ومرّةً محاسبًا. وفي المقابل ستحصلون يومها على عطلة لكي تحظّوا بفرصة أن تكونوا مكان المدير العام". صدر عن طاقم العاملين الضحكات والصفير تقديرًا لما قاله جون، وبعد ذلك تحدّث "جالب الحظ" لنادي (Springfield Sea Lions) قائلاً: "سيّد أرويو، هل ستضع نفسك مكاني؟" ردّ جون ضاحكًا: "بالتأكيد"، فتعلّلت أصوات الجميع بالهتاف.

يُكمل جون: "سوف نكرّم واحدًا من طاقم العاملين ونمنحه جائزة "تي جي جريفين" نظير مساهماته البارزة في نادي (Springfield Sea Lions). لقد كان تي جي جريفين رجلًا عظيمًا، ويتوجّب أن نكرمه". عندما انتهى الاجتماع، تباطأ طاقم العاملين في الرحيل لكي يُخبروا جون عن مدى تحمّسهم وإعجابهم بأفكاره. كان جون أثناء مصافحته لهم يأمل أن تكون إنجازات نادي (Springfield Sea Lions) في هذا العام أفضل من إنجازاتهم في الأعوام السابقة.

سارة إليزابيث رويسلاند (Sarah Elizabeth Roisland) هي مديرة لمكتب مطالبات تابع لشركة تأمين كبيرة، ويعمل لديها 14 شخصًا. تشير نتائج إحدى استطلاعات الرأي الحديثة إلى أنّ الموظفين الذين يعملون لدى سارة يتمتّعون بدرجة عالية من الرضا الوظيفي والدافعيّة، كما أنّ النزاعات نادرة الحدوث في مكتبها، بالإضافة إلى أنّ مقاييس الإنتاجية تضع مجموعتها ضمن أفضل المجموعات وأكثرها إنتاجيةً على مستوى الشركة بأكملها.

لقد دفع نجاح سارة نائب رئيس الموارد البشرية إلى زيارة مكتبها من أجل محاولة اكتشاف سر هذا النجاح، وقدّم زملاء سارة ورؤساؤها ومروّسوها نفس الإجابة: إنَّها أكثر من مجرد مديرة جيدة؛ فهي قائدة رائعة. دائماً ما تحصل سارة على أداءٍ عالٍ من موظفيها، وهي تدفعهم إلى ذلك بطريقة تجعلهم يستمتعون بالعمل لديها.

لا توجد وصفة سحرية لكي يُصبح المرء قائداً جيداً، ولكن هناك العديد من الأسباب التي تُفسّر لماذا يميل بعض الأفراد إلى أن يكونوا قادة أفضل وأكثر تأثيراً من غيرهم. لا تُبنى المهارة القيادية -خاصة القادة المؤثّرين- بمجرد حضور ورشة عمل أو محاضرة حول القيادة لمدة يوم واحد، ولا يُولد معظم الناس وهم يمتلكون مهارات القيادة الفعّالة. يستطيع المرء أن يُصبح قائداً فعّالاً إذا كان مستعداً لاستثمار الوقت والجهد لبناء جميع المهارات المناسبة.

أشارت لويز أكسون -مديرة استراتيجية المحتوى- وزملاؤها في منشورات هارفارد بزنس إلى أنّ القيادة من المزايا المطلوبة بشدة في جميع الأدوار والمناصب الإدارية.<sup>(1)</sup> في الواقع، يندُر وجود القادة الجيّدين ونماذج القيادة الجيّدة، وقد أشار جون كوتر -بروفيسور متخصص في الإدارة بجامعة هارفارد- إلى أنّ هناك أزمة في القيادة في الولايات المتحدة في العصر الحالي<sup>(2)</sup>، وأشار وارن بنيس -الأستاذ الراحل الذي كان يدرّس في جامعة جنوب كاليفورنيا- إلى أنّ العديد من المؤسسات الحالية تعاني من سطوة الإدارة وضعف القيادة.<sup>(3)</sup>

## 13.2 طبيعة القيادة

### وضّح طبيعة القيادة، وبيّن عملية القيادة؟

هناك تعريفات عديدة للقيادة، وكل تعريف يُركّز على أمر مختلف. تصف بعض التعريفات القيادة بأنها فعل أو سلوك، مثل: وضع الهياكل والخطط لكي يعرف أعضاء المجموعة كيف يُنجزون المهام، وتشير تعريفات أخرى إلى أنّ القائد هو مركز أو نواة أي نشاط تؤدّيه المجموعة، وهو المحرّك والمحرّز لتحقيق الأهداف، والذي يمتلك شخصية مميزة ومُلفتة وقدرة على الإقناع والتأثير وأسلوباً يدفع الآخرين إلى الاقتداء به وطاعته.<sup>(4)</sup> ينظر البعض إلى القيادة على أنّها إدارة للعمليات التي تُنفّذها المجموعة؛ فالقائد الجيّد وفقاً لهذه النظرة يضع رؤية واضحةً للمجموعة، وينشر هذه الرؤية بين أعضائها،<sup>(5)</sup> ويُنظّم أنشطة المجموعة وجهودها في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة، ويحوّل مجموعة الأفراد إلى فريق متماسك، ويترجم المساعي الجيّدة إلى أفعال إيجابية.<sup>(6)</sup>

تعرّف القيادة من جهة أخرى على أنّها علاقة اجتماعية تبادلية بين شخصين أو أكثر ضمن مجموعة معيّنة بحيث تجمعهم أهداف محدّدة ومشاركة يتعاونون جنباً إلى جنب لتحقيقها.<sup>(7)</sup> تساعد القيادة الفعّالة الأفراد والمجموعات على تحقيق أهدافهم من خلال التركيز على متطلّبات الترابط (حاجة الأفراد إلى الانسجام والعمل معاً، من خلال وجود قواعد مشتركة مثلاً) ومتطلّبات المهمة (حاجة أفراد المجموعة إلى التقدّم نحو تحقيق الهدف الذي يجمعهم).



الشكل 101: جو مادون (Joe Maddon)، وهو مدير فريق البيسبول الذي يُسمّى شيكاغو كابز

يظهر في الصورة جو مادون (Joe Maddon)، وهو مدير فريق البيسبول الذي يُسمّى شيكاغو كابز، ويُشتهر بمهاراته الإدارية والقيادية. يُعدُّ مادون قُدوةً للمديرين الذين يُكافحون في عالم الأعمال، ويمكن للمديرين أن يتعلّموا ويستفيدوا من فلسفته المتمثّلة في غرس روح التفاؤل في الفريق، والمحافظة على المرونة والإنتاجية في الوقت نفسه، والابتعاد عن لفت الأنظار إلى نفسه وجذبها عوضًا عن ذلك نحو الفريق.

### 13.2.1 الفرق بين القائد والمدير

القائد والمدير (القيادة والإدارة) هما مفهومان لا يُمكن أن يحل أحدهما محل الآخر أو أن نستغني عن أحدهما. قد تكون الاختلافات بينهما محيِّرة؛ ففي العديد من الحالات يتوجَّب على المدير الجيّد أن يكون قائداً فعّالاً، وقد عُيِّن العديد من المديرين التنفيذيين بناءً على مهاراتهم القيادية وقدرتهم على المساهمة ووضع رؤية واضحة للمؤسسة وحث الآخرين على تبني هذه الرؤية في دفع المؤسسة نحو الأمام. بالإضافة إلى ذلك، غالبًا ما تتطلَّب القيادة الفعّالة القدرة على الإدارة؛ أي القدرة على تحديد الأهداف، ووضع الخطط والاستراتيجيات وتنفيذها، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات، والتنظيم، والرقابة. سنبين فيما يلي بعض أوجه الاختلاف بين هذين المفهومين.

أولاً: يختلف تعريف مفهوم الإدارة عن تعريف مفهوم القيادة. لقد عرّفنا الإدارة في [الفصل الأول](#) بأنّها: عملية مؤسّساتية تشمل على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، ولكننا -في المقابل- عرّفنا القيادة في هذا الفصل بأنّها: علاقة اجتماعية تبادلية بين شخصين أو أكثر ضمن مجموعة معيّنة بحيث تجمعهم أهداف محدّدة ومشاركة يتعاونون جنبًا إلى جنب لتحقيقها.

ثانيًا: غالبًا ما يكون هناك اختلاف بين العمليات التي يتولّى الإداريون من خلالها أدوارهم ومناصبهم، إذ عادةً ما يحصل المديرين على مناصبهم عن طريق عمليات التعيين، أمّا القيادة فهي في بحد ذاتها علاقة ترتبط بقبول الأتباع أو رفضهم للقائد ولا تحدث نتيجةً لقرارات تعيين أو ترقية إدارية للمدير، على الرغم من أنّ هناك

مؤسسات عديدة تعيّن أشخاصًا في مناصب قيادية على وجه الخصوص.<sup>(8)</sup> بناءً على ذلك، يمكننا أن نقول بأنّه غالبًا ما يسطع نجم القادة من الأحداث التي تدور بين أعضاء المجموعة.

ثالثًا: غالبًا ما يختلف المديرون عن القادة من حيث أنواع السُلطة التي يمارسونها ومصادرها. عادةً ما يستمدُّ المديرون سلطتهم من مركزهم في المؤسسة، وإنّ جميع المؤسسات تقريبًا تُجيز استخدام أسلوب الثواب والعقاب (العصا والجزرة) لضمان امتثال موظفيها للأنظمة واللوائح الخاصّة بها. بعبارة أخرى: يتمتّع المدير (الرئيس، نائب الرئيس، رئيس القسم، المشرف) بعددٍ من صلاحيّات التصرّف (مثل: جدولة الإنتاج، التعاقد لبيع منتج، التعيين والفصل)، وذلك بمقتضى المنصب الذي يشغله وموقعه في الهرم الإداري. يستطيع القادة أيضًا فرض سلطتهم وتأثيرهم باستخدام أسلوب الثواب والعقاب، ولكنّ الأكثر انتشارًا هو أن يستمدّ القادة سلطتهم من الانطباع الذي يتشكّل لدى الأتباع عن خبرتهم وشخصيتهم وجاذبيتهم ومن علاقات العمل التي نشأت بين هؤلاء القادة والأتباع.

إنّ امتثال الأتباع للقائد أو المدير يكون في معظم الأحيان نابغًا من دوافع مختلفة؛ فغالبًا ما يمثل المرؤوسون للمدير بسبب سلطة منصبه، وبسبب صلاحيّاته في التحكّم في المكافآت والعقوبات، أمّا أتباع القائد فهم يمثلون له بإرادتهم الشخصية لا بدافعٍ إداريٍّ سلطويٍّ. هذا يعني أنّ القادة يحقّزون أتباعهم بواسطة محقّرات داخلية، في حين أنّ المديرين يحقّزون أتباعهم بواسطة محقّرات خارجية.

أخيرًا، من الجدير بالذكر أنّه على الرغم من أنّ المديرين قد ينجحون في توجيه مرؤوسيهم والإشراف عليهم، إلّا أنّ نجاحهم أو فشلهم غالبًا ما يُعزى إلى قدرتهم أو عجزهم عن القيادة الفعّالة.<sup>(9)</sup> وكما ذكرنا سابقًا، فإنّ القيادة الفعّالة غالبًا ما تتطلّب القدرة على الإدارة، والإدارة الفعّالة غالبًا ما تتطلّب القدرة على القيادة.

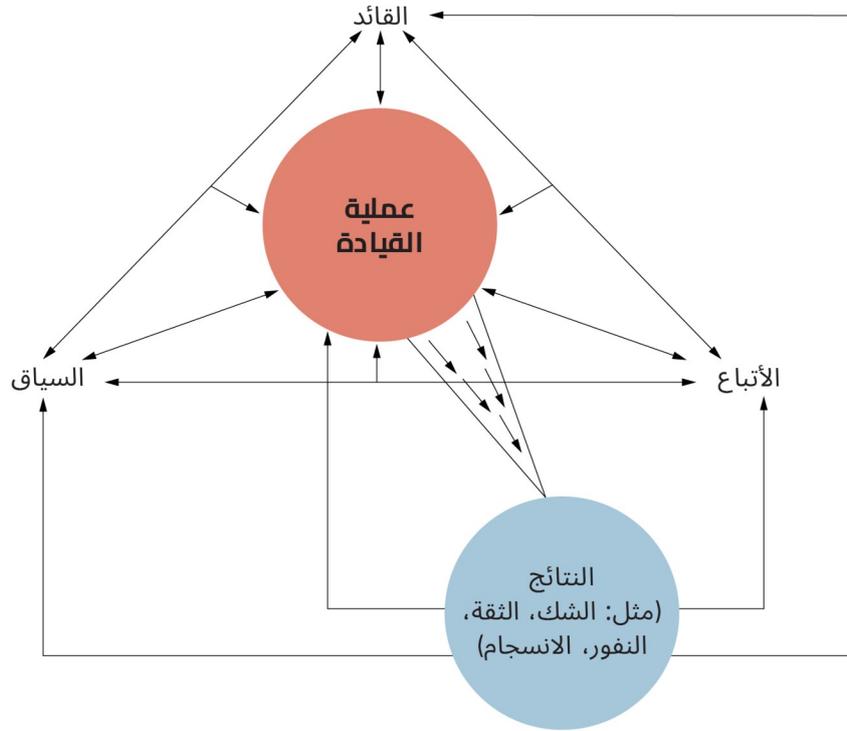
### اختبار مدى الفهم

1. وضح طبيعة عملية القيادة.

## 13.3 عملية القيادة

### وضح عناصر عملية القيادة وكيف تتفاعل هذه العناصر مع بعضها بعضًا.

القيادة هي عملية وعلاقة تبادلية معقّدة وديناميكية تتشكّل مع مرور الوقت بين القائد والتابع أو بين القائد ومجموعة الأتباع الذين يعتمدون على بعضهم بعضًا لتحقيق الهدف المنشود المشترك.<sup>(10)</sup> يُبيّن الشكل التالي أنّ علاقة العمل هذه تتألّف من عدة عناصر رئيسية هي: القائد، والأتباع، والسياق (الموقف)، وعملية القيادة بحدّ ذاتها، وأخيرًا النتائج.<sup>(11)</sup> يتفاعل كل عنصر مع العناصر الأخرى ويؤثر فيها، وتؤثر النتائج -أيًا كانت (مثل تشكّل الثقة بين القائد والتابع)- على التفاعلات المستقبلية. عندما يتغيّر أي عنصر من هذه العناصر، تتغيّر عملية القيادة أيضًا.<sup>(12)</sup>



الشكل 102: عملية القيادة

### 13.3.1 القائد

القادة هم الأشخاص الذين يتحملون مسؤولية الأنشطة التي يؤدّيها الآخرون أو يوجّهونها، وغالبًا ما يُنظر إليهم على أنّهم محور أنشطة المجموعة أو المنظّم لها؛ أي أنّهم الأشخاص الذين يحدّدون مخطط عمل المجموعة لكي تتمكّن من المضي قدمًا لتحقيق الأهداف المنشودة. يُزوّد القادة المجموعة بما يلزم من أجل الحفاظ على ترابط المجموعة وإنجاز المهمة المطلوبة، سواءً كان ذلك الدعم الذي يقدمونه معنويًا (نفسيًا) أم ماديًا (موارد أو تجهيزات). سنتحدّث عن "شخصيّة القائد الخاصّة" لاحقًا في هذا الفصل عندما نشرح نظرية السمات في القيادة.



الشكل 103: وُجّهت أوركسترا نيويورك الفيلهارمونية التي أدارها المُخرج الموسيقي آلان جيلبرت شكرًا خاصًا في قاعة الجمعية العامة للأمم المتحدة للأمين العام بان كي مون تقديرًا لولايته التي استمرت 10 سنوات. يُعدُّ جيلبرت القائد الرسمي لأوركسترا نيويورك الفيلهارمونية.

### 13.3.2 التابع

التابع ليس عنصرًا خاملاً في عملية القيادة؛ أشار إدوين هولاندر -بعد سنوات عديدة من دراسته لمفهوم القيادة- إلى أنّ التابع هو العنصر الأكثر أهمية في أي عملية قيادية.<sup>(13)</sup> إنّ التابع هو الذي يستوعب الموقف ويُحدّد المتطلبات التي يجب على القائد أن يُلبّيها، كما أنّ التابع هو الذي يرفض الإجراءات القيادية أو يقبلها من خلال تنازله عن سلطته وإذعانه للقائد لكي يتولّى هذا القائد تقليل الغموض المرتبط بالمهمة، وتوضيح الموقف للتابع، وتنظيم عمل التابع سعياً لتحقيق الهدف المنشود.

إنّ شخصية التابع واستعداده للامتثال يُحدّدان مدى فعالية أسلوب القيادة. على سبيل المثال، يكون الأفراد ذوو مركز الضبط الداخلي أكثر استجابةً لأسلوب القيادة التشاركية من الأفراد ذوي مركز الضبط الخارجي،<sup>(14)</sup> ويميل الأفراد ذوو الشخصية الاستبدادية إلى التقبّل الشديد للقيادة التوجيهية.<sup>(15)</sup> يُمكننا القول بأنّ توقّعات الأتباع ومتطلباتهم المتعلقة بالأداء هي التي تُحدّد ما يجب على القائد فعله لكي يكون قائداً فعّالاً.

يعتقد الأفراد ذوو مركز الضبط الداخلي أنّ الأحداث في حياتهم تنتج بشكل أساسي عن أفعالهم، بينما يعتقد الأفراد ذوو مركز الضبط الخارجي أنّ تلك الأحداث خاضعة لتحكّم عوامل خارجية لا يمكن للفرد التأثير عليها.

يرتبط مدى قوة مفهوم الذات لدى التابع بعملية القيادة أيضاً، حيث يميل الأفراد ذوو التقدير المرتفع للذات إلى الشعور الشديد بالكفاءة الذاتية؛ أي لديهم اعتقاد عام بأنهم يستطيعون أن ينجحوا في المواقف الصعبة، لذلك غالباً ما يكون لديهم دافع قوي للإنجاز والإصرار على التصدّي للشدائد وتجاوز الصعوبات والتحديات.<sup>(16)</sup> بالإضافة إلى ذلك، يميل الأتباع ذوو التقدير المرتفع للذات إلى الاستجابة لأسلوب القيادة التشاركية.

في المقابل، يعمل الأفراد ذوو التقدير المنخفض للذات، الذين يشكّون في مدى كفاءتهم وجدارتهم وقدرتهم على النجاح في المواقف الصعبة، يعملون بشكل أفضل في ظل القيادة الداعمة؛ إذ إنّ حصولهم على الدعم والمساندة يساعدهم على التعامل مع التوتر والإحباط والقلق الذي غالباً ما ينشأ عندما تكون المهام صعبة. وتجدر الإشارة إلى أنّ الأتباع الذين ليس لديهم استعداد للامتثال، نتيجةً لعجزهم عن أداء ما هو مطلوب أو لعدم تحلّيهم بالدافعية والالتزام، يكون من الأفضل استخدام أسلوب القيادة التوجيهية معهم.<sup>(17)</sup>

يؤثر سلوك التابع أيضاً بشكل أساسي على الإجراءات التي يتخذها القادة. على سبيل المثال، يدفع الأتباع ذوو الأداء العالي قاداتهم إلى تفهّمهم ومراعاتهم وتقليل التوجيهات التي يُقدّمونها إليهم. في المقابل، يدفع الأتباع ذوو الأداء الضعيف قاداتهم إلى أن يكونوا أقل تعاطفاً معهم وأكثر استخداماً لأسلوب التوجيه والتحكّم.<sup>(18)</sup>

### 13.3.3 السياق

يُقصد بالسياق الموقف الذي يُحيط بالقائد والأتباع. تفرض المواقف المختلفة متطلبات استجابة مختلفة على المجموعة وأعضائها؛ فليست جميع المواقف متشابهة، وتكون عادةً ذات زوايا متعددة. سوف نكتفي الآن بالنظر إلى السياق من حيث المهام وبيئة العمل التي تواجه المجموعة، وسنوضّح العلاقة بين السياق والقيادة

بمزيدٍ من التفصيل لاحقًا في هذا الفصل. هناك العديد من العوامل المرتبطة بالمهام، مثل: هل المهمة منظمة وتتكوّن من مجموعة من الخطوات أم لا؟ هل أهداف المجموعة واضحة أم مبهمّة؟ هل الأهداف مُتَّفَقٌ عليها أم لا؟ هل هناك مرجع يُوضّح طريقة أداء المهام؟ هل المهمة ممّلة أو مزعجة أو مرضية جوهريًا؟ هل بيئة العمل بسيطة أم معقّدة، ثابتة أم متغيّرة؟ ينتج عن هذه العوامل سياقات مختلفة وتؤثّر جميعها على عملية القيادة؛ إذ إنّ كلّ منها يضع على عاتق القائد والأتباع مجموعة مختلفة من المتطلّبات والمسؤوليات.

### 13.3.4 عملية القيادة

لا تتأثّر عملية القيادة بما يصدر عن القائد (الشخص الذي يشغل دورًا مركزيًا في المجموعة) وحده؛ بل تعتمد هذه العملية على علاقة عمل معقدة وتفاعلية وديناميكية بين القائد والأتباع، وتتشكّل هذه علاقة القيادة هذه مع مرور الوقت من أجل الحفاظ على ترابط المجموعة وإنجاز المهمة المطلوبة. هذا يعني أنّ جزءًا من عملية القيادة يتضمّن العلاقة التبادلية بين القائد والتابع؛ إذ يعمل القائد على تلبية متطلّبات المجموعة، وتمثّل المجموعة -في المقابل- للقائد وتحترمه وتُقدّره. من المعلوم أنّ القيادة تتطلّب أن يمارس القائد تأثيره وسلطته على الأتباع، ولكنها تتطلّب في الوقت نفسه تنازل الأتباع عن سلطتهم وطاعتهم للقائد.<sup>(19)</sup> خلاصة القول هو أنّ القائد يؤثّر على الأتباع ويتأثّر بهم، كما أنّ السياق يؤثّر على القائد والأتباع ويتأثّر بهم.

### 13.3.5 النتائج

ينجم عن عملية القيادة التي تحدث بين القائد والتابع والسياق عددٌ من النتائج. هناك نتيجتان مهمتان على مستوى المجموعة وهما:

- هل تحقّقت متطلّبات ترابط المجموعة؟ هل هناك ود وانسجام بين أعضاء المجموعة؟ هل لديهم قواعد وقيم مشتركة؟ هل أسسوا علاقة عمل جيّدة فيما بينهم؟ هل تحقّقت متطلّبات الأفراد وانعكس ذلك على تفاعلهم ودافعيتهم وأدائهم ورضاهم وانتمائهم وثقتهم وتمسّكهم بعضويتهم في المجموعة؟
- هل تحقّقت متطلّبات المهمة التي تؤدّيها المجموعة؟ وهل انعكس ذلك أيضًا على تفاعل الأفراد ودافعيتهم وأدائهم ورضاهم وانتمائهم وثقتهم وتمسّكهم بعضويتهم في المجموعة؟

وُضعت نظرية التبادل بين القائد والعضو (leader-member exchange (LMX) theory) لتفسير التفاعلات التي تحدث خلال عملية القيادة، وتُسلّط هذه النظرية الضوء على النتائج المرتبطة بعملية القيادة، وتشير إلى أنّ القيادة تتكوّن من من العلاقات الثنائية التي تربط بين القائد وأتباعه. غالبًا ما تنشأ العلاقة بين القائد والتابع وتتطوّر بسرعة ثمّ تظلّ مستقرّة نسبيًا على مرّ الزمن، وتتحدّد جودة هذه العلاقة من خلال مدى الثقة المتبادلة والولاء والدعم والاحترام والالتزام بين عناصر المجموعة. ينتج عن العلاقات ذات الجودة العالية أو المنخفضة والتي تنشأ بين القائد وأتباعه مجموعة داخلية (in-group) ومجموعة خارجية (out-group). يكون أعضاء المجموعة الداخلية هم الجهات الفاعلة الرئيسية، إذ يتميّز الأفراد أصحاب العلاقات عالية الجودة -غالبًا- بمستويات أعلى من الأداء والالتزام والرضا مقارنةً بالأفراد أصحاب العلاقات منخفضة الجودة.<sup>(20)</sup> بالإضافة إلى

ذلك، أتضح أنّ التشابه في وجهات النظر والانفتاح على الآخرين يؤدّيان إلى تشكيل علاقة ذات جودة عالية بين القائد والأعضاء ضمن المجموعة.<sup>(21)</sup>

تختلف طبيعة عملية القيادة اختلافًا كبيرًا تبعًا لطبيعة القائد والأتباع والموقف والسياق، ولذلك يُمكن القول بأنّ القيادة هي وظيفة تنشأ عن التفاعل بين القائد والتابع والسياق. على سبيل المثال، يختلف السياق الذي يواجه قائد مجموعة من عمال خطوط التجميع عن السياق الذي يواجه قائد فريق إنتاج ذاتي الإدارة وعن السياق الذي يواجه العلماء البارزين الذين يعملون في مختبر أبحاث، وهذا يعني أنّ الأساليب القيادية التي قد تنجح في السياق الأول قد تفشل فشلًا ذريعًا في السياقين الآخرين.

## امتلاك الروح الرياضية

### كيف تعثر الشركة الناشئة على القائد المناسب

تتطلب الشركات الناشئة -بطبيعتها- وجود عقول مبتكرة مُبدعة من أجل تقديم منتجات وخدمات جديدة إلى الأسواق. بالإضافة إلى بناء علامة تجارية وتأسيس سمعة جيّدة للمنتجات، فإنّه يتعيّن على القائد بناء العلاقات والعمليات التي ستُسهم في نجاح الشركة، وإلا ستكون عرضة للإغلاق مبكرًا. من المعلوم أنّ قيادة أي شركة يصاحبه مجموعة من التحديات، ولكن التحدي الأكبر بالنسبة للقادة هو إدارة وقيادة الشركات الناشئة والنهوض بها إلى مراتب العالمية، وهذا ما يتّطلب من القائد بذل جهدٍ مضاعفٍ.

ما مدى أهمية القيادة للشركات الناشئة؟ سنبين ذلك من خلال قصة المؤسّسات الأربع لمشروع (Pretty Young Professionals) أو PYP الذي لم يُعد قائمًا في وقتنا الحالي. PYP عبارة عن موقع إلكتروني أُسّس ليكون مصدر معلومات تستفيد منه الشباب المهنيّات، لكن من كان يتصوّر أنّ هذا المشروع الجديد الذي أنشأته أربع شابات مهنيات سوف يُفضي في النهاية إلى إيذاء المشاعر وتهديدات باتخاذ إجراءات قانونية!

قرّرت كاثرين مينشو وأماندا بوشو وكارولين غون وأليكس كافولاكوس في عام 2010 إنشاء موقعهم الإلكتروني الخاص، واختيرت مينشو لتكون الرئيس التنفيذي. لكن حدثت اضطرابات بشأن صلاحيات مينشو والشكل النهائي للموقع وخصائصه وسير عمله، كما طُمت الأهداف المتعلقة بالقيادة المشتركة ومسار الشركة وخطة عملها عندما حدثت تعيُّرات في السلطة، إذ تعيَّرت كلمات المرور وبدأت الإجراءات القانونية في شهر يونيو من عام 2011، وقد أدّى ذلك إلى ترك مينشو وكافولاكوس للشركة نهائيًا في شهر أغسطس من العام نفسه.

عندما انتهت النزاعات القانونية بين مؤسّسات مشروع PYP، حاولت أليكس كافولاكوس وكاثرين مينشو البدء من جديد، وانضمّت إليهما ميليسا ماكيري. لكنهم هذه المرة وضعوا خطة للقيادة، بدلًا من التفاوض الزائد. عُيِّنت مينشو رئيسًا تنفيذيًا للشركة الجديدة، التي أطلقوا عليها اسم "The Daily Muse"، وأصبحت كافولاكوس مدير العمليات التشغيلية، وشغلت ماكيري منصب رئيس التحرير. لقد حدّدت المؤسّسات الثلاث مناصب فريق العمل بناءً على نقاط قوتهم وشخصياتهم، ولم يتركوا الأمور للحظ أو للتفضيلات الشخصية. أجمعت كافولاكوس وماكيري على أنّ شخصية مينشو المنفتحة وثقتها بنفسها يجعلانها الأنسب لتكون الرئيس التنفيذي للشركة.

ليس هناك سمة محدّدة تكون مؤشراً مُؤكّداً على قدرة فردٍ ما على قيادة شركة ناشئة منذ أن تكون مجرد فكرة إلى أن تُحقّق نجاحاً عظيماً، ولكنّ استطلاعاً لآراء عدد من رُوّاد الأعمال الناجحين كشف عن بعض السمات المشتركة. أشار ديفيد بارباش -شريك في شركة "Posternak Blankstein & Lund LLP" للمحاماة والتي يقع مقرّها في مدينة بوسطن الأمريكية- إلى أن شخصية القائد تُشكّل عاملاً مهمّاً، إذ يقول: "قد يكون لديك تقنية رائعة، ولكن إذا لم تكن شخصاً يُجيد التواصل فقد تظلّ هذه التقنية حبيسة المختبر". إنّ الشركة الناشئة بحاجة إلى قائد واثق من نفسه ومستعد لمواجهة تحديات المستقبل. بالإضافة إلى ذلك، أشارت ميشيل راندال -مديرة مؤسسة "Enriching Leadership International" إلى أنّ الرؤساء التنفيذيين للشركات الناشئة ينبغي أن يكونوا مستعدين لجمع الأموال اللازمة وألاّ يتربّعوا عن طلب المساعدة من المستثمرين، وذكر بيتر شانكمان -رائد الأعمال وأحد المستثمرين الملائكة- أنّه يتوجّب على القادة أن يكونوا مستعدين لاتخاذ القرارات الصعبة، حتى لو تطلّب الوضع اتخاذ إجراءات صارمة.

يعزو رائد الأعمال غاري فاينرتشوك نجاحه إلى عددٍ من العوامل، وهو يُعدُّ أحد المستثمرين الملائكة والمسوّقين البارزين عبر وسائل التواصل الاجتماعي. لقد استغلّ غاري اليوتيوب منذ بداياته لتسويق منتجاته، الأمر الذي أدّى إلى زيادة قيمة مبيعاته من 3 ملايين دولار إلى 60 مليون دولار في السنة. يرى غاري أنّ القادة الجيّدين يدركون الحاجة إلى الاستجابة السريعة والمرنة للمتغيّرات التي تحدث في أسواق العمل وأنّ عليهم ألاّ يفرضوا سلطتهم عليها وألاّ يكون لكبريائهم وغرورهم موطئ قدمٍ في خططهم المستقبلية، وأنّهم يحترموا الآخرين ويؤمنون بقدراتهم ويتحلّون بأخلاقيات عمل راسخة، وأنّهم مستعدون لتكريس ساعات طويلة للعمل لأنّهم يُحبّون ما يعملون، وليس من أجل أن يحصلوا على الامتيازات. صرّح غاري أيضاً أنّه يحب التكنولوجيا ولا يرهبها، وهو مولع بشباب اليوم ومتفائل بشأن مستقبل البشرية.

لا تتطلّب قيادة الشركات الناشئة بعض الإجراءات الإدارية البسيطة فحسب؛ بل تتطلّب أن يكون القائد المناسب في الشركة المناسبة وفي الوقت المناسب، وهذا يعني أن يمتلك القائد المهارات الإدارية المناسبة إلى جانب المرونة والدافعية حتى يتمكّن من الصمود في وجه التحديات والمضي قدماً في المسار الصحيح.

### أسئلة للمناقشة:

1. لماذا يحتاج قادة الشركات الناشئة إلى امتلاك سمات قيادية تختلف عن تلك التي يمتلكها أصحاب الشركات القائمة؟
2. اشتهر غاري فاينرتشوك بحثّه الناس على أن يتركوا الأعمال التي يؤدونها دون رغبة، وأن يتّجهوا إلى تأدية الأعمال التي يُحبونها. كيف يساعد ذلك رُوّاد الأعمال الناجحين؟

### اختبار مدى الفهم

1. ما هي العمليات التي تُسند إلى الأشخاص الذين يتولّون المناصب القيادية؟

## 13.4 أنواع القادة وأساليب القيادة

### كيف يؤثر القادة على أتباعهم ويدفعونهم إلى العمل؟

للقيادة مكانة مميزة ضمن مجموعاتهم؛ فهم يؤثرون على أفراد المجموعة ويُقدّمون التوجيهات لهم. على سبيل المثال، كان ليونارد بيرنشتاين أحد أعضاء الفرقة السيمفونية، ولكن دوره في تأدية أوركسترا نيويورك الفيلهارمونية يختلف اختلافاً كبيراً عن دور باقي أعضاء الفرقة السيمفونية؛ إذ إنّه وضع تصوّراً للسيمفونية إلى جانب قيادة الأوركسترا. الفكرة التي نوّد التأكيد عليها هي أنّ من يتولّى القيادة يجب أن يتقلّد دوره تقلّداً مميزاً ويجب أن يُمثّل نواة الأنشطة التي تُؤدّيها المجموعة.

تحتوي المؤسسات على نوعين من القادة هما: القائد الرسمي والقائد غير رسمي. **القائد الرسمي** هو الشخص الذي بإمكان الأفراد الذين لا ينتمون إلى مجموعته أن يدركوا أنّه القائد المسؤول عن مجموعته، وغالباً ما يُعيّن من قبل المؤسسة للعمل وكيلاً لها بصفة رسمية. على سبيل المثال، كان جاك ويلش القائد الرسمي لشركة جنرال إلكتريك، وكان ليونارد بيرنشتاين القائد الرسمي للفرقة السمفونية. من الناحية العملية، يؤدّي جميع المديرين دور القادة الرسميين لأنّ طبيعة عملهم تتطلّب ذلك. تتيح المؤسسات التي تتبنّى أسلوب الإدارة الذاتية لأعضاء فرق العمل اختيار الفرد الذي سيصبح قائداً لها. عندما تُصادق المؤسسة على ذلك الاختيار، يصبح هؤلاء القادة قادةً رسميين في تلك المؤسسة. غالباً ما يُصبح أفراد المؤسسة الذين يُحسنون الترويج لأفكارهم المتعلقة بإنجاز المشاريع هم القادة؛ إذ يُعدّ الإقناع والإلهام عنصران أساسيان في معادلة القيادة، خاصةً في المؤسسات التي تسمح بمشاركة وتفاعل الموظفين على نطاق واسع.<sup>(22)</sup>

في المقابل، **القائد غير الرسمي** هو الشخص الذي يعترف به أعضاء مجموعته قائداً لهم، ولا يُعيّن من قبل المؤسسة. غالباً ما يكون للفرق الرياضية قادة غير رسميين يؤثرون تأثيراً كبيراً على أعضاء الفريق على الرغم من أنّهم لا يشغلون منصباً قيادياً رسمياً. في الواقع، تحتوي معظم مجموعات العمل على قائد غير رسمي واحد على الأقل، وقد يجلب القادة غير الرسميين -مثلهم مثل القادة الرسميين- النفع أو الضرر للمؤسسة، ويتوقّف ذلك على ما إذا كان تأثيرهم يدفع أعضاء المجموعة إلى التصرف وفق ما تقتضيه الأهداف التنظيمية أم لا.

كما بيّنا سابقاً، فإنّ القائد والمدير مفهومان غير مترادفين. تُميّز جريس هوبر -أميرال متقاعد في البحرية الأمريكية- بين القيادة والإدارة بقولها: "أنت لا تدير الناس؛ بل تدير الأشياء. إنما القيادة للأشخاص".<sup>(23)</sup> غالباً ما يكون للقيادة غير الرسميين نفوذ كبير على زملائهم؛ إذ يعترف بهم أعضاء مجموعتهم ويستجيبون لهم عن طيب خاطر. لكن لا تتضمّن أدوار القادة غير الرسميين جميع المسؤوليات الإدارية، وذلك لأنّ القائد غير الرسمي لا يحتاج دائماً إلى ممارسة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. ومع ذلك، كثيراً ما تحتّ المؤسسات التي تسمح بمشاركة الموظفين على نطاق واسع قاداتها الرسميين وغير الرسميين على ممارسة جميع الأدوار الإدارية، ويرى الكثيرون أنّ هذه الإجراءات ضرورية لنجاح فرق العمل المُدارة ذاتياً.

### 13.4.1 السبيل إلى القيادة

يصل الناس إلى المناصب القيادية من خلال طريقين. أولاً، هناك **القائد المُعيّن** (designated leader) الذي تضعه جهات مسؤولة خارج المجموعة في المنصب القيادي، فمثلاً تعمل برامج تدريب الضباط الاحتياط والأكاديميات العسكرية، مثل (West Point) على إعداد الأشخاص حتى يصبحوا قادةً بشكل رسمي. في المقابل، هناك **القائد المنبثق** (emergent leader) الذي يبرز من خلال العمليات التي تجري بين أفراد المجموعة أثناء سعيهم إلى تحقيق هدف مشترك.

هناك مجموعة متنوعة من العمليات التي تساعدنا على فهم كيفية ظهور القادة. لقد لاحظ جيرالد سالانسيك وجيفري فيفير أنّ قوة التأثير على الآخرين تنتقل إلى يد الأفراد الذين يمتلكون الموارد الضرورية والنادرة (التي غالباً ما تكون هي المعرفة والخبرة) والتي تكون المجموعة بحاجة إليها من أجل التغلب على مشكلة جوهرية،<sup>(24)</sup> وأشاروا أيضاً إلى سيادة مفهوم القيادة والتحالف في أوساط المهندسين في شركات الدول الكبرى، مثل الولايات المتحدة خلال خمسينيات القرن العشرين، وذلك لأنّ المؤسسات كانت تتنافس على تصميم أفضل المنتجات في ذلك الوقت.

انتقلت القيادة وقوة التأثير بعد ذلك إلى يد المسوّقين في العديد من المؤسسات، إذ أصبحت المنافسة تعتمد على قوّة وهيمنة الإعلانات بهدف بناء صورة مميزة للمنتجات في ذهن المستهلك. انتقلت دفة القيادة وقوة التأثير مرة أخرى منذ حوالي 10-15 سنة، وأصبحت هذه المرة في يد الأشخاص ذوي الخبرات المالية والقانونية، وذلك لأنّ أبرز ما كانت تواجهه العديد من المؤسسات في هذا الوقت هو عمليات الاندماج والاستحواذ والاستحواذ العدائي والتمويل الابتكاري. نرى ممّا سبق أنّ كلاً من سالانسيك وفيفير ركّزا على أهمية قوة التأثير وما يترتب عليها من انتقال القيادة إلى الأفراد الذين بإمكانهم مساعدة المؤسسة أو المجموعة على التغلب على المشكلات والتحديات التي تواجهها، إذ يحدث انتقال للقيادة وقوة التأثير تبعاً لتغيّر التحديات التي تواجه المجموعة.

يبرز العديد من القادة استجابةً لمتطلبات الموقف، إذ تتطلّب المواقف المختلفة معارف ومهارات وقدرات مختلفة، وغالباً ما تلجأ المجموعات إلى العضو الذي يمتلك المعارف والمهارات والقدرات التي تحتاجها لتحقيق أهدافها.<sup>(25)</sup> يتنازل الناس عن سلطتهم وطواعيتهم ويمنحون السلطة للأفراد الذين يُتوقّع أن يُسهموا بإسهامات بارزة من أجل تحقيق أهداف المجموعة،<sup>(26)</sup> وغالباً ما يكون الفرد الذي يتسلّم السلطة عضواً ذا مكانة جيّدة في المجموعة، ويصبح لهذا الفرد خصوصية تميّزه عن غيره بسبب كفاءته وإسهاماته في تحقيق أهداف المجموعة، الأمر الذي يُتيح له التأثير على المسار الذي تسلكه المجموعة أثناء عملها على تحقيق أهدافها.<sup>(27)</sup>

تجدد الإشارة إلى أنّ السمات التي يمتلكها بعض الأفراد تساعدهم بدرجة كبيرة لكي يغدو قادة، وتشير الدراسات إلى أنّ الناس لا يميلون إلى اتباع الأفراد الذين لا يتمتعون بالدافعية والثقة بالنفس والخبرة والأمانة والنزاهة.

## 13.4.2 القيادة هي فن التأثير

ذكرنا سابقاً أنّ القيادة هي علاقة تأثير اجتماعي بين شخصين أو أكثر تجمعهم مجموعة معينة ويعتمد كلٌّ منهم على الآخر لتحقيق أهداف محدّدة ومشتركة، ولكن كيف يمكن للقيادة التأثير على الآخرين بفعالية؟ يجب أن نفهم المقصود بالتأثير الاجتماعي حتى نتمكّن من الإجابة عن هذا السؤال. إنّ التأثير الاجتماعي، أو التفاعلي، هو قدرة الفرد على إحداث تغيير على دوافع الآخرين ووجهات نظرهم وسلوكياتهم، وبناءً على ذلك تكون إجابة سؤال "كيف يؤثّر القادة على أتباعهم؟" هي أنّ التأثير الاجتماعي الذي يتمتّع به القائد هو الذي يُشكّل مصدر سلطته وقوته.

لقد وضع العالمان جون فرينش وبيتر رام ريفين تصنيفاً مفيداً يبيّن مصادر وأنواع القوى التي قد يستخدمها القادة في عمليّة التأثير والتأثر ضمن مجموعتهم الإداريّة، وتتضمّن هذه القوى ما يلي: (28)

- **قوة المكافأة (Reward power):** القوة التي يمتلكها الشخص لأنّ الناس يعتقدون أنّه بإمكانه تقديم الأعطيات أو المكافآت، مثل: المال أو التقدير الذي يرغب الآخرون في الحصول عليه.
- **القوة القسرية (Coercive power):** القوة التي يمتلكها الشخص لأنّ الناس يعتقدون أنّه بإمكانه معاقبتهم بما يُزعجهم أو منعهم من الحصول على شيءٍ يعدّونه ثميناً.
- **القوة المرجعية (Referent power):** القوة التي يمتلكها الشخص لأنّ الآخرين يرغبون في التقرب منه أو الحصول على رضاه أو مساعدته.
- **قوة الخبرة (Expert power):** القوة التي يمتلكها الشخص لأنّ الآخرين يعتقدون أنّه يمتلك المعرفة والخبرة التي يحتاجونها ومستعد لمشاركتها معهم. هناك مفهوم يُدعى قوة امتلاك الموارد وهو أوسع من مفهوم قوة الخبرة، إذ يشمل القوة التي يمتلكها الشخص لأنّ الآخرين يعتقدون أنّه يمتلك الموارد التي يحتاجونها -مثل المعلومات أو الوقت أو المواد اللازمة- ومستعد لمشاركتها معهم.
- **القوة الشرعية (Legitimate power):** القوة التي يمتلكها الشخص لأنّ الآخرين يعتقدون أنّه يمتلك الحق في السلطة والتأثير عليهم وأنّهم يتوجّب عليهم أن يطيعوه. يمكن أن ينشأ هذا الحق عن التقاليد، أو الكاريزما أو جاذبية الشخص، أو القوانين، أو الأدوار المؤسسية في المجتمع، أو الجاذبية الأخلاقية، أو العقلانية (أي الحجج العقلية والأدلة الواقعية والمنطق ووجهات النظر الملائمة).

ليست كل أنواع القوى فعّالة بنفس الدرجة (انظر الشكل التالي)، كما أنّ مجال تأثير القائد يختلف عن مجموع القوى التي تحت تصرّفه؛ إذ ينتج عن أنواع القوى المختلفة أشكال مختلفة من الامتثال. على سبيل المثال، يدفع القادة الذين يعتمدون على القوة القسرية أتباعهم إلى النفور منهم أو مقاومة محاولات التأثير فيهم، بينما يُنتج القادة الذين يعتمدون على قوة المكافأة أتباعاً يُدقّقون كثيراً في ردود أفعالهم في سبيل الحصول على رضی القائد وبالتالي نيل المكافآت، إذ غالباً ما تدفع المكافآت الأفراد إلى طرح تساؤلات مثل: "ما مقدار ما أحصل عليه؟" أو "ما مقدار الجهد الذي يجب عليّ أن أبذله؟" أو "هل يتناسب مقدار ما أحصل عليه مع مقدار

الجهد الذي أبدله؟". في المقابل، يؤدي استخدام القوة المرجعية إلى تقليد الأتباع للقائد وتبنيهم لقيضته، ويؤدي استخدام قوة الخبرة والعقلانية والأخلاق الحسنة غالبًا إلى التزام الأتباع واستيعابهم للأهداف التي حددها القائد.<sup>(29)</sup>



تزداد احتمالية أن تكون القيادة فعّالة عندما يكون تأثير القائد نابغًا من عقلانيته أو خبرته أو حسن أخلاقه أو قوته المرجعية.

الشكل 104: العلاقة بين قوة القائد والأتباع

عادةً ما يحصل القادة الذين يستخدمون القوة المرجعية وقوة الخبرة على رد فعل إيجابي من أتباعهم، يتمثل في رضاهم وحسن أدائهم. بالإضافة إلى ذلك، تشير الدراسات إلى أنّ العقلانية هي النهج الأكثر تأثيرًا على الأتباع من حيث التزامهم ودافعيتهم وأدائهم ورضاهم وفعالية العمل الجماعي.<sup>(30)</sup>

يمكن أن يؤدي استخدام قوة المكافأة والقوة الشرعية (الاعتماد على مركز الشخص للتأثير على الآخرين) إلى نتائج متعارضة وربما سلبية، إذ تؤدي هذه القوى أحيانًا إلى حسن أداء الأتباع ورضاهم، ولكنها قد لا تكون مؤثرة في بعض الأحيان أو قد تؤدي إلى نتائج غير مرغوب فيها. على نحوٍ مماثل، قد تؤدي القوة القسرية إلى أداء مرغوب فيه، ولكنها أيضًا قد تؤدي إلى استياء الأتباع ومقاومتهم.

القادة الجيّدون -سواءً كانوا رسميين أم غير رسميين- يستغلون العديد من مصادر القوة، أمّا القادة الذين يعتمدون على سلطتهم وقوتهم الشرعية فقط لا يكون تأثيرهم كافيًا لمساعدة مؤسساتهم وأعضائها على النجاح. يدرك القادة الفعّالون والمؤثرون أنّ استخدام القوة القسرية غالبًا ما يؤدي إلى تقليل فعالية القوى الأخرى، وأنّ استخدام القوة المرجعية غالبًا ما يؤدي إلى زيادة فعالية الأنواع الأخرى من القوى. ومن المعلوم أنّنا نولي قيمة أكبر للمجاملات أو المكافآت التي نحصل عليها من شخص نحبه مقارنةً بتلك التي نحصل عليها من شخص لا نحبه، كما أنّنا نكون أقل انزعاجًا من العقوبات التي نتلقاها من شخص نحبه (مثل الوالدين) مقارنةً بما قد نشعر به عندما نعاقب من قبل شخص لا نحبه.<sup>(31)</sup>

مجمل القول هو أنّ نوع القوة التي يستخدمها القائد من أهم العوامل التي تُحدّد مدى فعالية القيادة والتأثير الاجتماعي الذي يمارسونه على أتباعهم ومرؤوسيه. تزداد فعالية القائد عندما يمثل له الأفراد بإرادتهم ورضاهم، وغالبًا ما يحدث هذا عندما يكون تأثير القائد نابغًا من خصائصه الذاتية، مثل: عقلانيته أو خبرته أو حسن أخلاقه أو قوته المرجعية.

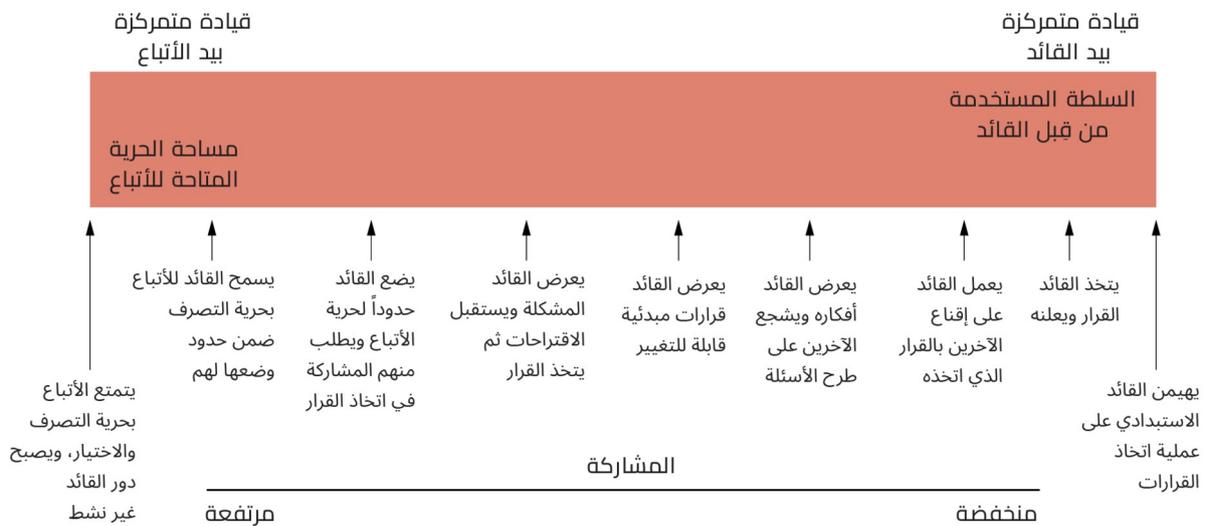
تتعلّق القيادة بوجود رؤية وبت تلك الرؤية للأتباع وإشعارهم بمدى أهميتها،<sup>(32)</sup> ومن الوسائل التي قد يستخدمها القادة لجذب انتباه أتباعهم وإثارة عواطفهم وتوضيح المهام والتحديات التي قد تواجههم: أسلوب المخاطبة والمناقشة العقلانيّة وسرد القصص والخبرات السابقة وغيرها،<sup>(33)</sup> تساعد هذه الوسائل القائد على التأثير على وجهات نظر أتباعه ودافعيتهم وسلوكياتهم.

### 13.4.3 أساليب القيادة القائمة على التأثير

لقد درس العديد من الكتاب والباحثين كيف بإمكان القادة استخدام القوى بما يتناسب مع متطلّبات المواقف المختلفة. تُشير إحدى وجهات النظر إلى أنّ أعضاء وموظفي المؤسسات التقليدية يتوقّعون أن يُبلّغوا بما يجب عليهم القيام به، وهم مستعدّون لاتباع التوجيهات الدقيقة. في المقابل، فإنّ الأفراد الذين يُفضّلون المؤسسات التي تسمح بمشاركة الموظفين وتفاعلهم على نطاق واسع يرغبون في اتخاذ قراراتهم بأنفسهم، ويتوقّعون من قادتهم أن يسمحوا لهم بذلك، وهم مستعدّون لتحمل مسؤولية قراراتهم وأعمالهم. نستنتج من ذلك أنّ بإمكان القائد استخدام سلطته واستغلالها بطرق متنوعة.

#### 1. نموذج تانينباوم وشميت

ابتكر العالمان تانينباوم وشميت في خمسينيات القرن العشرين ما يُعرف بنظرية الخط المستمر في القيادة، والتي تتدرّج فيها أساليب القيادة من استخدام السلطة الاستبداديّة إلى إعطاء حرية كبيرة جدًّا للموظفين،<sup>(34)</sup> وقد أدخل الباحثون بعد ذلك تعديلات على نموذج تانينباوم وشميت من خلال تصنيف أساليب القيادة إلى ثلاث فئات، هي: الاستبدادية (القائد هو مركز السلطة)، والتشاركية (يتشاور القائد مع الموظفين ويسمح لهم بالمشاركة)، والحكم الحر (تُسند المهام إلى أعضاء المجموعة والذين يُحدّدون بأنفسهم كيف سيؤدّون تلك المهام، ويتخلّى القائد عن أداء أدواره القيادية).<sup>(35)</sup>



الشكل 105: نموذج تانينباوم وشميت - المصدر: مقتبس من "How to choose a leadership pattern"، تانينباوم وشميت، 1971.

## ب. نظرية X ونظرية Y

تفترض نظرية X ونظرية Y التي وُضعت من قِبل العالم الأمريكي دوغلاس ماكغريغور أنّ هناك وجهتي نظر مختلفتين بشأن دوافع أفراد المؤسسة في العمل،<sup>(36)</sup> وينشأ عن ذلك التفرّع الحاجة إلى أسلوبين مختلفين من القيادة. يفترض القادة الذين تنطبق عليهم نظرية X أنّ الفرد أو الموظف العادي لا يحب العمل ولا يستطيع توجيه نفسه والتحكّم فيها أو أنه غير مؤهّل لذلك، ولذلك يميلون إلى استخدام أسلوب قيادة يتّسم بشدة السيطرة والرقابة. في المقابل، يفترض القادة الذين تنطبق عليهم نظرية Y أنّ جميع الأفراد يمتلكون قدرات إبداعية كامنة ولديهم أيضًا الرغبة في توجيه أنفسهم والتحكّم فيها، ولذلك غالبًا ما يمنحون أفراد المؤسسة مساحة كبيرة من حرية التصرف في عملهم ويشجّعونهم على المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية والتنظيمية. يميل هؤلاء القادة أيضًا إلى استخدام أساليب القيادة القائمة على المشاركة وتبني الهياكل التنظيمية العضوية.

لا تقتصر نظرية X ونظرية Y على المجتمعات المتطورة فقط، وتشير الدلائل إلى أنّ المديرين في مختلف أنحاء العالم لديهم نفس وجهتي النظر اللتان طرحناهما، إذ كشفت دراسة أجريت على 3600 مدير في 14 دولة أنّ معظم هؤلاء المديرين تتفق افتراضاتهم حول الطبيعة البشرية مع افتراضات نظرية X.<sup>(37)</sup> على الرغم من أنّ المديرين قد يُصرّحون بأهمية الإدارة التشاركية ومميزاتها، إلا أنّ معظمهم لا يثقون في قدرات موظفيهم على توجيه أنفسهم والتحكّم فيها وعلى تقديم مساهمات إبداعية.<sup>(38)</sup>

## ج. أساليب القيادة التوجيهية والتساهلية

من المعلوم أنّ حل المشكلات يُعدُّ من الأدوار الإدارية والقيادية المهمة في العمليّة المؤسّساتيّة، ولذلك اقترح جان موجيك وبرنارد رايمان من جامعة ولاية كليفلاند أربعة أساليب مختلفة للقيادة (موصّحة في الشكل التالي) تدور حول اتخاذ القرارات وعمليات تنفيذ هذه القرارات.<sup>(39)</sup>

مرتفع ————— مقدار مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات ————— منخفض



الشكل 106: سلوك القائد واستخدامه للسلطة - المصدر: مقتبس من الدراسة "The case for directive leadership"

جان موجيك وبرنارد رايمان، 1987

يستأثر الاستبدادي الموجّه (directive autocrat) بالسلطة، ويتخذ قرارات أحادية الجانب دون استشارة أحد، ويُشرف عن كثب على الأنشطة التي يؤدّيها الموظفون. يكون أسلوب القيادة هذا مناسبًا عندما تتطلب الظروف اتخاذ قرارات سريعة وعندما يكون أعضاء المجموعة حديثي العهد أو قليلي الخبرة أو غير مؤهلين. على سبيل المثال، قد يستخدم الطبيب المسؤول عن ملجأ بُني على عجل لإيواء ضحايا الإعصار هذا الأسلوب لقيادة المتطوعين غير الطبيين.

يتخذ الاستبدادي المتساهل (permissive autocrat) القرارات لوحده ولكنه يتيح لأعضاء المجموعة حرية التصرف عند تنفيذ تلك القرارات. يُوصى باستخدام أسلوب القيادة هذا عندما يكون الوقت المتاح لاتخاذ القرارات محدودًا، أو عندما تكون المهام المطلوبة روتينية، أو عندما يكون لدى أعضاء المجموعة الخبرة الكافية التي تُمكنهم من تحديد السلوكيات والإجراءات المناسبة.

يتيح الديمقراطي الموجّه (directive democrat) لأعضاء المجموعة المشاركة في اتخاذ القرارات ويُشجّعهم على ذلك، ولكنه يُمارس سلطته عليهم عندما يُنقذون الأعمال والمهام المطلوبة منهم ويُوجّههم بشأن كيفية أدائها. هذا الأسلوب مناسب للاستخدام عندما تكون آراء الأتباع وأفكارهم مفيدة ولديهم قدرات إبداعية مميّزة في مجال عملٍ يتطلب الإبداع، ولكنّ الموقف أو العمل يتطلب أن يكون هناك شخص واحد مسؤول عن تنظيم عملية تنفيذ تلك الأفكار. على سبيل المثال، قد يسمح الجراح لجميع أعضاء الفريق الجراحي بالمشاركة في وضع خطة إجراء العملية الجراحية، ولكنه يُصبح مسؤولًا تمامًا عن سير العمل بمجرد البدء في تنفيذ العملية الجراحية.

يتقاسم الديمقراطي المتساهل (permissive democrat) السلطة مع أعضاء المجموعة، ويحثهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتحديد طريقة تنفيذها. هذا الأسلوب مناسب للاستخدام عندما يترتب على عملية المشاركة قيمة معلوماتية وتحفيزية، وعندما يتوفّر الوقت الكافي لاتخاذ قرارات جماعية، وعندما يكون بإمكان أعضاء المجموعة تحسين جودة عملية اتخاذ القرارات، وعندما يكون بإمكانهم أيضًا إدارة أنفسهم والتحكّم فيها أثناء تنفيذ خطط العمل.

يُشاع استخدام الأسلوب الديمقراطي المتساهل في المؤسسات التي تسمح بمشاركة الموظفين على نطاق واسع، ويكون القادة في هذه الحالة هم حلقات الوصل ومركز الاستشارة والمرجعية للأفراد، ويكونون مُيسّرين ومديري نزاعات وملهمين ومدرّبين ومعلمين وموجهين ومشجعين.<sup>(40)</sup> من الأمثلة على القادة الذين يستخدمون هذا الأسلوب رالف ستاير (Ralph Stayer) الذي يُعدّ المؤسس والمالك والمدير التنفيذي لشركة (Johnsonville Foods)، وهو يصف نفسه بأنّه فيلسوف شركته. يُعدّ هاري كوادراتشي (Harry V. Quadracci) -مؤسس شركة (Quad/Graphics)- أيضًا من النوع الديمقراطي المتساهل، إذ إنّه يُشجّع جميع الموظفين في الشركة على المشاركة الفعّالة في اتخاذ القرارات وتنفيذها ويتيح لهم العمل باستقلالية وإظهار قدراتهم الكامنة بهدف تحقيق أهداف الشركة.



الشكل 107: جيف بيزوس - المؤسس والرئيس التنفيذي لشركة أمازون

يظهر في الصورة جيف بيزوس - المؤسس والرئيس التنفيذي لشركة أمازون - الذي اعتاد على إحضار كرسي فارغ في المقابلات لتذكير المشاركين بأهمية فئة الزبائن التي لا تحضر هذه المقابلات، وقد استبدل الكرسي الفارغ بموظفين يحملون المسمى الوظيفي "Customer Experience Bar Raisers".

### اختبار مدى الفهم

1. ما هو دور القائد والتابع في عملية القيادة؟
2. كيف فسرت كلٌّ من نظرية الخط المستمر لتانينباوم وشميت، ونظرية X ونظرية Y لماكغريغور أساليب القيادة؟

## 13.5 نظرية السمات في القيادة

### وَضَحْ نظرية السمات في القيادة.

كان العلماء اليونانيون والرومانيون والمصريون والصينيون القدماء مهتمين كثيرًا بمفهوم القادة والقيادة؛ إذ إنَّ كتاباتهم كانت تُصوِّر القادة على أنَّهم أبطال. على سبيل المثال، صوِّر هوميروس -في قصيدته الأوديسة- أوديسيوس أثناء حرب طروادة وبعدها على أنَّه قائد عظيم ذو رؤية وثقة بالنفس. دُكر في الأوديسة أيضًا أنَّ تليماخوس (ابن أوديسيوس) قد اكتسب على يد معلمه -شجاعة ومهارات قيادية مثل والده.<sup>(41)</sup> لقد نشأت من هذه القصص نظرية "الرجل العظيم" في القيادة والتي شكَّلت نقطة انطلاق للدراسات المعاصرة للقيادة.

تنصُّ نظرية الرجل العظيم في القيادة على أنَّ بعض الناس يُولدون وهم يحملون سمات تُمكنهم من أن يصبحوا قادة عظماء. يُعدُّ الخلفاء الراشدون وصلاح الدين الأيوبي ومحمد الفاتح من القادة العظماء الذين كانوا يتمتَّعون منذ نعومة أظفارهم بمجموعة من السمات والمؤهلات الشخصية التي ساهمت في أن يصبحوا قادة مؤثِّرين. والجدير بالقول إنه ما يزال الاعتقاد بأنَّ القادة العظماء يُولدون كذلك (بمهاراتهم القيادية الفطرية) منتشرًا حتى يومنا هذا. على سبيل المثال، ذكر الكاتب كينيث لايك في مجلة فورتشن: "يبدو أنَّ أفضل القادة يمتلكون هبة إلهية".<sup>(42)</sup>

لقد بذل العلماء والباحثون في أوائل القرن العشرين جهودًا لفهم القادة والقيادة، وسعوا إلى أن يعرفوا الخصائص المشتركة بين القادة بُغية تحديد الأشخاص الذين يتمتَّعون بهذه الخصائص وتعيينهم في مناصب رئيسية في المؤسسات، وقد نتج عن هذه الجهود البحثية واحدة من أوائل النظريات القيادية، وهي نظرية السمات في القيادة. لقد أدَّت نظرية الرجل العظيم في القيادة والرغبة في فهم ماهية القيادة إلى تركيز الباحثين على دراسة القائد وطرح عدد من التساؤلات مثل: من هو القائد؟ ما هي الخصائص التي تُميِّز القادة العظماء والمؤثِّرين؟

### 13.5.1 الأبحاث حول سمات القادة

يُعدُّ الباحث رالف ستوجديل -الذي عمل في جامعة ولاية أوهايو- رائدًا للدراسات الحديثة في القيادة (أواخر القرن العشرين).<sup>(43)</sup> حاول الباحثون الذين تبَنوا نظرية السمات تحديد الخصائص التي يتمتَّع بها القادة والتي تشمل:

1. **السمات الفسيولوجية**، مثل: المظهر، والطول، والوزن.
2. **السمات الديموغرافية**، مثل: العمر، والتعليم، والخلفية الاجتماعية والاقتصادية.
3. **السمات الشخصية**، مثل: الميل إلى السيطرة، والثقة بالنفس، والقوة.
4. **السمات الفكرية**، مثل: الذكاء، والحسم، وحُسن التقدير، والمعرفة.
5. **السمات المرتبطة بالمهام**، مثل: الدافعية للإنجاز، وروح المبادرة، والإصرار.
6. **السمات الاجتماعية**، مثل: الألفة والتعاون.

اطَّلع ستوجديل على بضع مئات من الدراسات المتعلقة بسمات القائد، ثمَّ وصف القائد الناجح في عام 1974 كما يلي:

يتميِّز القائد [الناجح] برغبة كبيرة في تحمُّل المسؤولية وإنجاز المهام، وبالحيوية والإصرار على تحقيق الأهداف، بالإضافة إلى تحلّيه بروح المغامرة والإبداع في حل المشكلات، والرغبة في المبادرة في المواقف الاجتماعية، والثقة بالنفس ومعرفة الذات، والاستعداد لتقبُّل عواقب قراراته وأفعاله، والاستعداد لتهدئة وحلِّ النزاعات بين الأشخاص، والاستعداد لتحمُّل إحباطات الموظفين وتقصيرهم، والقدرة على التأثير على سلوك الآخرين، والقدرة على تنظيم التفاعلات الاجتماعية لتحقيق الأهداف المنشودة.<sup>(44)</sup>

استمرَّت الدراسات خلال العقود الثلاثة الأخيرة من القرن العشرين لتحديد العلاقة بين نشأة القادة وفعاليتهم من جهة والسمات التي يمتلكونها من جهة أخرى، ومن هؤلاء الباحثين إدوين لوك، من جامعة ميريلاند، وعدد من زملائه الذين لاحظوا أنَّ القادة الناجحين يمتلكون مجموعة من السمات الأساسية المُشتركة والتي تختلف عن سمات الآخرين.<sup>(45)</sup> على الرغم من أنَّ هذه السمات لا تكفي لوحدها لتحديد ما إن كان الفرد

مؤهلاً ليغدو قائداً ناجحاً أم لا، إلا أنّها بمثابة أساسات تُزوّد الأشخاص بمعرفة الإمكانيات المطلوبة للقيادة الفعّالة، وتتضمّن هذه السمات الأساسية ما يلي:<sup>(46)</sup>

- **الحافز:** جهود كبيرة ورغبة شديدة في الإنجاز ومستويات عالية من الطموح والنشاط والمثابرة والمبادرة.
- **الدافعية القيادية:** رغبة شديدة في قيادة الآخرين.
- **الأمانة والنزاهة:** الالتزام بالحقيقة وتجنّب الخداع بحيث تتطابق الأقوال مع الأفعال.
- **الثقة بالنفس:** إيمان الشخص بذاته وأفكاره وقدراته.
- **القدرة الإدراكية:** امتلاك مهارات فكرية وقدرة على إصدار الأحكام الصائبة وقدرة عالية على التحليل والتفكير الاستراتيجي الشامل.
- **الإلمام بشؤون العمل:** مستوى عالٍ من الفهم والخبرة في القضايا المتعلقة بالشركة ومجال العمل والقضايا التقنية.
- **سمات أخرى:** مثل الكاريزما والإبداع والمرونة في التعامل.

على الرغم من أنّ القادة هم أفرادٌ يمتلكون المؤهلات القيادية المناسبة، إلا أنّ القيادة الفعّالة تتطلب أكثر من مجرد امتلاك الدوافع والسمات المناسبة؛ فامتلاك المعرفة والمهارات والقدرات اللازمة، وتحديد الرؤية والاستراتيجية وتنفيذها بطريقة فعّالة، جميع هذه الأمور ضرورية للفرد الذي يمتلك المؤهلات المناسبة لكي يتمكن من الاستفادة من إمكانياته القيادية.<sup>(47)</sup> لقد أشار إدوين لوك إلى أنّ الأشخاص الذين يتمتّعون بهذه السمات يُمارسون سلوكيات ذات طابع قيادي. يجذب الناس (الأتباع) إلى الأفراد الذين يُظهرون سمات، مثل: الأمانة والنزاهة والثقة بالنفس والدافعية القيادية، ويميلون إلى اتباع توجيهات هؤلاء الأفراد.

يُنَبِّهنا علماء النفس إلى أنّ السلوك هو نتيجة التفاعل بين الشخص والموقف الذي يكون فيه، ويُضيف عالم النفس والتر ميشيل ملاحظة مهمة وهي أنّ معالم شخصية الفرد تظهر على سلوكه في المواقف الضعيفة، في حين أنّها تُحجب في المواقف القوية.<sup>(48)</sup> يُقصد بالموقف القوي: الموقف الذي تتوقّف فيه معايير وقواعد سلوكية ثابتة، وحوافز قوية، وتوقّعات واضحة، ومكافآت على التصرف بطريقة معينة. على سبيل المثال، إنّ الهياكل التنظيمية الميكانيكية التي تُحدّد التسلسل الهرمي للسلطة والوظائف وإجراءات التشغيل القياسية في الشركة تُشكّل موقفاً قوياً، في حين أنّ الهياكل التنظيمية العضوية تُشكّل موقفاً ضعيفاً. تجدر الإشارة إلى أنّ سمات القائد تؤثر تأثيراً كبيراً على سلوكه القيادي ومن ثمّ على فاعليته في المواقف التي تُتيح له التصرف وفق سجيته وطباعه، وهذا يعني أنّ سمات الشخصية تتحكّم بدرجة كبيرة في سلوك القائد في المواقف الضعيفة.

فيما يتعلّق بصحة نظرية الرجل العظيم في القيادة، فإنّ الملاحظات التي جمعت حتى الآن لا تدعم بقوة فكرة الصفات القيادية الفطرية للقادة (أي فكرة أنّ الأفراد يمتلكون سمات قيادية معينة منذ ولادتهم)، ولكنّ الدراسة التي أجريت على التوائم في جامعة مينيسوتا تشير إلى احتمالية أن يكون الأمر متعلّقاً جزئياً بالجينات.

لقد وُجد أنّ العديد من السمات الشخصية والاهتمامات المهنية (التي قد تكون مرتبطة برغبة الشخص في أن يكون مسؤولاً عن الآخرين وفي أن يقودهم) ترتبط بالجينات وبالتجارب والخبرات الحياتية أيضًا.<sup>(49)</sup> يُرجع أصل نشأة معظم السمات الأساسية التي حدّدها الباحث إدوين لوك وزملاؤه، يُرجع إلى التجارب الحياتية التي نمزُّ بها، وهذا يعني أنّ الشخص لا يُولد وهو يحمل ثقةً قويّةً بنفسه.

الحقيقة هي أنّ الثقة بالنفس يُمكن تطويرها، وإنّ تحلّي الفرد بالأمانة والنزاهة ينبع من اختياره الشخصي لسلوك الطريق القويم، وأنّ الدافعية القيادية تنبثق من رغبة الفرد وتقع ضمن نطاق سيطرته، وأنّ المعرفة بشؤون العمل يُمكن اكتسابها وتعلّمها. بالإضافة إلى ذلك، فإنّ القدرة الإدراكية التي ترتبط بالجينات بحاجة إلى التنمية والتطوير، كما أنّ دوافع الفرد وميوله قد ترتبط أيضًا بالعوامل الوراثية، ويمكن أيضًا أن تتأثر بإرادة الشخص وتشجيع الآخرين له (الوسط الاجتماعي المحيط به). ومما لا شكّ فيه أنّ اكتساب تلك السمات أو تطويرها لا يحدث بين ليلة وضحاها.

## 13.5.2 سمات أخرى مرتبطة بالقيادة

تؤثّر كلّ من أدوار الجنسين والتمويل والرقابة الذاتية على نشأة القادة وأساليبهم القيادية كما سنوضّح فيما يلي.

### أ. أدوار الجنسين

لقد أُجريت العديد من الدراسات بهدف فهم أثر نوع الجنس على عملية القيادة،<sup>(50)</sup> وقد تناولت الدراسات موضوعين أساسيين هما: تحديد العلاقة بين نشأة القادة ونوع الجنس أو الأدوار التي حدّدها المجتمع لكل جنس، وتحديد ما إذا كانت هناك اختلافات في الأساليب القيادية التي يستخدمها كلا الجنسين.

تؤكّد الملاحظات أنّ عدد الرجال الذين يُصبحون قادة أكثر من عدد النساء اللاتي يُصبحن قادة؛<sup>(51)</sup> إذ لم يكن على مرّ التاريخ سوى عدد قليل من النساء اللاتي تقلّدن مناصب قيادية. تجدر الإشارة إلى أنّ امتلاك النساء للخبرة في المجتمع المعاصر يُمكن أن يؤهلهنّ للدور القيادي في البنى المؤسّساتية في الوقت الراهن. على الرغم ممّا سبق، فإنّ معرفة الأدوار الاجتماعية للجنسين تزيد من إمكانية التنبؤ بالأفراد الذين سيُصبحون قادة، إذ تزداد احتمالية أن يتولّى الأفراد الذين يمتلكون خصائص ذكورية (مثل: الحزم، العدوانية، حب المنافسة، الاستعداد للتعبير عن الرأي بصراحة) مناصبًا قيادية، مقارنةً بالأفراد الذين يمتلكون خصائص أنثوية (مثل: المرح، الحنان، التعاطف، اللطف).<sup>(52)</sup> في معظم المجتمعات تُبنى شخصيّة الذكور في العمليّة التربويّة على أساس امتلاك الخصائص الذكورية، بالمقابل تتعمد عمليّة التنشئة والتربية للإناث على امتلاك الخصائص الأنثوية.

على الرغم من ذلك، تشير الدلائل الحديثة إلى أنّ احتمالية وصول الأفراد الذين يمتلكون خصائص ذكورية وأنثوية في الوقت نفسه إلى المناصب القيادية هي مثل احتمالية وصول الأفراد الذين يمتلكون خصائص ذكورية فقط إلى هذه المناصب، وهذا يعني أنّ امتلاك خصائص أنثوية لا يمنع من أن يُصبح الفرد قائدًا مؤثّرًا.<sup>(53)</sup>

لقد حاول الباحثون معرفة ما إذا كانت هناك اختلافات بين الذكور والإناث من حيث استخدام الأساليب القيادية الموجهة نحو المهام أو الموجهة نحو العلاقات، وما إذا كانت هناك اختلافات جوهرية بينهم من حيث استخدام الأساليب الاستبدادية أو الديمقراطية، ووجدوا أنَّ الاختلافات بينهم هامشية فيما يتعلَّق بالاهتمام بالعلاقات أو المهام؛ فالنساء أكثر اهتمامًا إلى حدٍّ ما بالتفاعل والعلاقات الاجتماعية، في حين أنَّ الرجال أكثر اهتمامًا إلى حدٍّ ما بإنجاز المهام وتحقيق الأهداف.

أمَّا فيما يتعلَّق باستخدام أساليب القيادة الاستبدادية أو الديمقراطية، فهناك اختلافات كبيرة بين الرجال والنساء؛ إذ يميل الرجال إلى استخدام الأساليب القيادية الاستبدادية أو التوجيهية أثناء قيادة مجموعاتهم، في حين تميل النساء إلى استخدام الأساليب القيادية الديمقراطية أو التشاركية عند إدارة فرق العمل.<sup>(54)</sup> في الحقيقة، قد يكون السبب في زيادة أعداد الرجال الذين يُصبحون قادة مقارنة بالنساء هو أنَّ الرجال أكثر ميلًا إلى تقديم التوجيهات أو إصدار الأوامر ومن ثمَّ يكون لهم دور كبير في تحقيق الأهداف المنشودة.<sup>(55)</sup>

## ب. الميول الفردية

غالبًا ما يستخدم علماء النفس مُصطلحي الميول والمزاج لوصف حالات الأفراد وتمييزهم عن بعضهم بعضًا. على سبيل المثال، يميل الأفراد الذين يتصفون بحالة شعورية إيجابية إلى أن يكونوا نشيطين وأقوياء ومتحمسين ومفعمين بالحياة ومبتهجين. إذا كان القائد يتصف بهذه الحالة المزاجية، فإنَّه سيبتُّ روح الثقة والتفاؤل لدى فريقه أو مجموعة عمله وسيستمتع ومن حوله من الأفراد بالأنشطة المرتبطة بالعمل.

بيَّنت دراسة أُجريت حديثًا في جامعة كاليفورنيا بيركلي أنَّ القادة والمديرين ذوي الحالة المزاجية الإيجابية غالبًا ما يكونون أكثر كفاءة في التفاعل وتكوين العلاقات ضمن مجموعات العمل، ويُساهمون مساهمةً إيجابيةً في الأنشطة الجماعية، ويكونون أكثر فاعلية في تأدية مهامهم القيادية.<sup>(56)</sup> يبدو أنَّ حماسهم ونشاطهم الكبير ينتقل منهم إلى الأتباع، لذلك فإنَّ هؤلاء القادة يعرِّزون من تماسك المجموعة وإنتاجيتها. تساهم هذه الحالة المزاجية أيضًا في انخفاض معدل دوران الموظفين، كما وترتَّب في اندماج الأتباع وانخراطهم في المبادرات الذاتية التي تصبُّ في مصلحة المجموعة.<sup>(57)</sup>

## ج. الرقابة الذاتية

الرقابة الذاتية هي سمة شخصية ترتبط بمدى قدرة الفرد على إدراك الإشارات اللفظية وغير اللفظية وتغيير سلوكه من أجل ضبط نفسه والمحافظة على الصورة التي يراها الآخرين بها. يُعدُّ الأفراد ذوو الرقابة الذاتية المرتفعة بارعين جدًّا في إدراك الإشارات الاجتماعية وتقديم أنفسهم للآخرين وفق ما تقتضيه المواقف المختلفة. في المقابل، يُعدُّ الأفراد ذوو الرقابة الذاتية المنخفضة أقلَّ انتباهًا للإشارات الاجتماعية وقد يفتقرون إلى الدافع أو إلى القدرة على إدارة تفاعلهم مع الآخرين.

تشير بعض الدلائل إلى أن فرص القيادة تكون أفضل لدى الأفراد الذي يمتلكون مستوى رقابة داخلية مرتفع، ويبدو أنَّ تأثيرهم على قرارات المجموعة وهيكلتها أكبر مقارنةً بالأفراد ذوي الرقابة الذاتية المنخفضة. قد

يرجع سبب ذلك إلى أنّ الأفراد ذوو الرقابة الذاتية المرتفعة يحاولون عادةً تنظيم التفاعلات التي تحدث داخل المجموعة وتحديد دور كل عضو فيها من أجل دفعها نحو تحقيق الأهداف المنشودة.<sup>(58)</sup>

## اختبار مدى الفهم

1. وضح نظرية السمات في القيادة.

## 13.6 النظريات السلوكية في القيادة

### وضح النظريات السلوكية في القيادة.

لقد كانت محصلة الأبحاث والدراسات التي استمرت لأربعة عقود بهدف تحديد السمات الشخصية المرتبطة بنشأة القادة وفعاليتهم، كانت محصلة هذه الأبحاث ملاحظتين أساسيتين. الملاحظة الأولى هي أهمية السمات التي يتحلّى بها القائد؛ إذ تزداد احتمالية أن يُصبح الأفراد الذين يمتلكون الخصائص المناسبة (مثل: الحافز والثقة بالنفس والأمانة والنزاهة) قادة فعّالين مقارنةً بالأفراد الذين لا يمتلكون هذه الخصائص. الملاحظة الثانية هي أنّ السمات ليست سوى عامل واحد من العوامل التي تساهم في ارتقاء الفرد لمنصب قياديّ وهل ستكون قيادته فعّالة أم لا.

استمرّ الباحثون -متأثرين بنظرية الرجل العظيم في القيادة- في دراسة القادة لمحاولة فهم العوامل التي تُسهم في نشأة الكوادر القيادية والعوامل المؤهبة لتشكّل القيادة الفعّالة، وبدؤوا يفكّرون في أنّهم قد يستطيعون التوصل إلى فهم أشمل من خلال دراسة أفعال القادة. سوف نسلط الضوء في هذا القسم على سلوكيات القادة وسوف نبين النظريات السلوكية في القيادة.

حاليًا تُركّز الدراسات والأبحاث أثناء تحديد وتقييم عناصر القيادة الفعّالة على تصرفات وأفعال القادة ذاتها. يتفق الرؤساء التنفيذيون والمستشارون الإداريون على أنّ القادة الفعّالين يثقون بالموظفين، ويُحدّدون الرؤية، ويحافظون على رباطة جأشهم، ويُشجّعون على خوض المجازفات، ويوقّرون الخبرة العملية اللازمة، ويُرحّبون بالآراء المخالفة، ويوجّهون انتباه الجميع إلى القضايا المهمة.<sup>(59)</sup> أشار ويليام أرودا في مقالٍ نُشر في مجلة فورتن إلى أنّ المؤسسات التي تتبنّى سياسة توجيه ودعم موظفيها تحصد إيراداتٍ أعلى من المتوسط مقارنةً بنظيراتها، كما أنّ 65% من الموظفين الذين يعملون في المؤسسات ذات سياسة الدعم والتوجيه قد وصفوا أنفسهم بأنّهم مندمجون كثيرًا في العمل مقارنةً بـ 13% من الموظفين في مختلف أنحاء العالم.<sup>(60)</sup>

بالإضافة إلى ذلك، يعدّ جوناثان أنتوني نفسه من رواد الأعمال الداخليين الذين يُنقذون أفكارًا مبتكرة داخل المؤسسات التي يعمل فيها، وذلك لأنّ الممارسات والإجراءات القديمة بدأت تتلاشى وتندثر.<sup>(61)</sup> لقد كان ستيف جوبز -مؤسس شركة أبل- يرى أنّ أفضل القادة هم الذين يدربون فريق عملهم ويوجّهونهم ويشجّعونهم، وقد أعرب المستشار الإداري توم بيترز عن آراء مماثلة. ممّا سبق يمكننا القول بأنّ القادة الفعّالين يُقدّمون التوجيهات والتدريبات ويشجّعون على الابتكار والإبداع.

سنتطرق فيما يلي إلى البرنامجين البحثيين الرئيسيين اللذين نُقِّدًا خلال أواخر الأربعينيات من القرن العشرين بواسطة جامعة ولاية أوهايو وجامعة ميشيغان، حيث كانت دراسة القيادة من وجهة نظر سلوكية وفهمها فهمًا أعمق هو الهدف ومقصد هذه الدراسة.

### 13.6.1 دراسات جامعة ولاية أوهايو

أجرى عدد من الباحثين في جامعة ولاية أوهايو (الولايات المتحدة الأمريكية) تحت إشراف رالف ستوكديل، أجروا سلسلةً من الدراسات الشاملة والمنهجية من أجل تحديد السلوكيات القيادية التي تُسهم في تحسين فعالية أداء المجموعة، وقد نتج عن هذه الدراسات تحديد مجموعتين رئيسيتين من السلوكيات القيادية، وهي: الاهتمام بفريق العمل وتحديد هيكل العمل.

ترتبط سلوكيات الاهتمام بفريق العمل (Consideration) بسلوكيات القائد الموجهة نحو العلاقات؛ إذ إنَّها تساهم في بناء علاقات جيدة مع أعضاء المجموعة والحفاظ عليها (أي تحقيق متطلبات ترابط المجموعة)، وتتضمَّن هذه السلوكيات أن يكون القائد داعمًا وودودًا ومراعياً لمصالح وظروف الآخرين، بالإضافة إلى التواصل الفعال والمستمر مع أعضاء المجموعة وتقدير جهودهم واحترام أفكارهم والاهتمام بمشاعرهم.

ترتبط سلوكيات تحديد هيكل العمل (Initiating structure) بسلوكيات القائد الموجهة نحو المهام؛ إذ إنَّها تساهم في الاستخدام الفعال للموارد لتحقيق الأهداف التنظيمية، ومن ثمَّ تحقيق متطلبات المهمة التي تؤدِّيها المجموعة، وتتضمَّن هذه السلوكيات جدولة الأعمال، وتحديد ما يجب فعله وكيف ومتى، وتقديم التوجيهات لأعضاء المجموعة، والتخطيط، والتنسيق، وحل المشكلات، والتأكد من الالتزام بمعايير الأداء، والتشجيع على استخدام الإجراءات الموحدة.

بعد أن حدَّد الباحثون مجموعة السلوكيات المرتبطة بالاهتمام بفريق العمل وتلك المرتبطة بتحديد هيكل العمل، أصبح العديد من القادة يميلون للتوجُّه وفق إحدى هاتين المجموعتين دون الأخرى؛ أي اعتقدوا أنَّهم لو قرَّروا تأدية سلوكيات تحديد هيكل العمل فلا يمكنهم تأدية سلوكيات الاهتمام بفريق العمل، والعكس صحيح. لكن سرعان ما تبَيَّن أنَّ بإمكان القادة ممارسة مزيج من مجموعتي السلوكيات في الوقت نفسه.

تُعَدُّ دراسات ولاية أوهايو مهمةً لأنَّها حدَّدت مجموعتين رئيسيتين من السلوكيات التي تميِّز قائدًا عن آخر. يمكن أن تؤثر كلُّ من سلوكيات تحديد هيكل العمل وسلوكيات الاهتمام بفريق العمل إلى حدِّ كبير على المواقف والسلوكيات المرتبطة بالعمل، ولكن -لسوء الحظ- آثار هذه السلوكيات تختلف من موقف لآخر ولا يمكن اعتماد نمط نتائج واحد لكل المواقف.<sup>(62)</sup> على سبيل المثال، أدَّت الممارسة الكبيرة لسلوكيات تحديد هيكل العمل في بعض المؤسسات إلى زيادة الأداء، في حين أنَّها لا لم تُحدث فرقًا كبيرًا في مؤسسات الأخرى. بالإضافة إلى ذلك، على الرغم من أنَّ معظم أعضاء المؤسسات صرَّحوا بأنَّهم يشعرون برضا أكبر عندما يتعامل القادة معهم باهتمام، إلا أنَّ نتائج الدراسات والإحصائيات قد بيَّنت أنَّ ذلك الاهتمام ليس له تأثير واضح على الأداء.

كانت هذه النتائج المُربكة مخيبة لآمال الباحثين والمديرين على حدٍ سواء، فقد كان من المتوقع أن تقدّم هذه النتائج صورة عن سلوكيات القادة الأكثر فاعليّةً وتأثيرًا، لكي يتمكن الباحثون من وضع خطط تدريب لقادة المستقبل على التصرف بأفضل الأساليب، ولكن اتّضح من الدراسات أنّه لا يوجد أسلوب سلوكي واحد مُعتمد يجعل القائد فعّالًا في جميع المواقف.

## 13.6.2 دراسات جامعة ميشيغان

بدأ باحثون في جامعة ميشيغان في دراسة سلوكيات القادة في نفس الوقت الذي كانت تُجرى فيه دراسات جامعة ولاية أوهايو. وكما هو الحال في جامعة ولاية أوهايو، فقد حاول الباحثون في جامعة ميشيغان تحديد السلوكيات التي تُميّز القادة الفعّالين عن نظرائهم غير الفعّالين.<sup>(63)</sup>

خلّصت دراسات جامعة ميشيغان إلى فئتين من السلوكيات القيادية، وهي: السلوكيات المتمركزة على الوظائف والسلوكيات المتمركزة على أعضاء المؤسسة. تتضمّن السلوكيات المتمركزة على الوظائف (-job centered behaviors) الأعمال الإشرافية مثل: التخطيط وجدولة الأعمال وتنسيق أنشطة العمل وتوفير الموارد اللازمة لأداء المهام، في حين تتضمّن السلوكيات المتمركزة على الموظفين (employee-centered behaviors) الاهتمام بأعضاء المؤسسة ودعمهم.

يبدو جليًا أنّ هناك ترابطًا كبيرًا بين هذه السلوكيات وسلوكيات تحديد هيكل العمل والاهتمام بفريق العمل التي حدّدها الباحثون من جامعة ولاية أوهايو، ويدلّ هذا التشابه في النتائج التي استخلصتها مجموعتان مستقلتان من الباحثين إلى صحتها ومصداقيتها. اكتشف الباحثون في جامعة ميشيغان أيضًا أن بإمكان القادة ممارسة مزيج من السلوكيات التي تتضمّن الفئتين في الوقت نفسه، وهو ما اكتشفه أيضًا الباحثون في جامعة ولاية أوهايو كما ذكرنا سابقًا.

تُعدّ دراسات جامعة ميشيغان مهمة لأنها تؤكّد على أهمية السلوكيات التي يُمارسها القائد، وتُشكّل هذه الدراسات أيضًا أساسًا للنظريات اللاحقة التي تربط بين مواقف العمل والسلوكيات القيادية الفعّالة التي تلائمها. بالإضافة إلى ذلك كشفت الدراسات اللاحقة التي أُجريت في جامعة ميشيغان ومراكز بحثية أخرى عن مجموعة سلوكيات أخرى ترتبط بالقيادة الفعّالة، وهي: الدعم، وتسهيل العمل، والتأكيد على أهمية الهدف، وتسهيل عمليات التفاعل.<sup>(64)</sup>

تُعدّ هذه السلوكيات الأربعة مهمة لنجاح عمل المجموعة؛ إذ يُساهم الدعم وتسهيل عمليات التفاعل في الحفاظ على ترابط أفراد المجموعة، ويُساعد في التأكيد على أهمية الهدف وتسهيل عمل المجموعة من أجل إنجاز المهام المطلوبة. وجد الباحثون في جامعة ميشيغان أيضًا أنّ وظيفة القائد الحقيقية ليست فرض هذه السلوكيات الأربعة داخل المجموعة؛ وإنما تمهيد الطريق وتهيئة المناخ الملائم الذي يضمن تطبيق هذه السلوكيات ضمن المجموعة.<sup>(65)</sup>

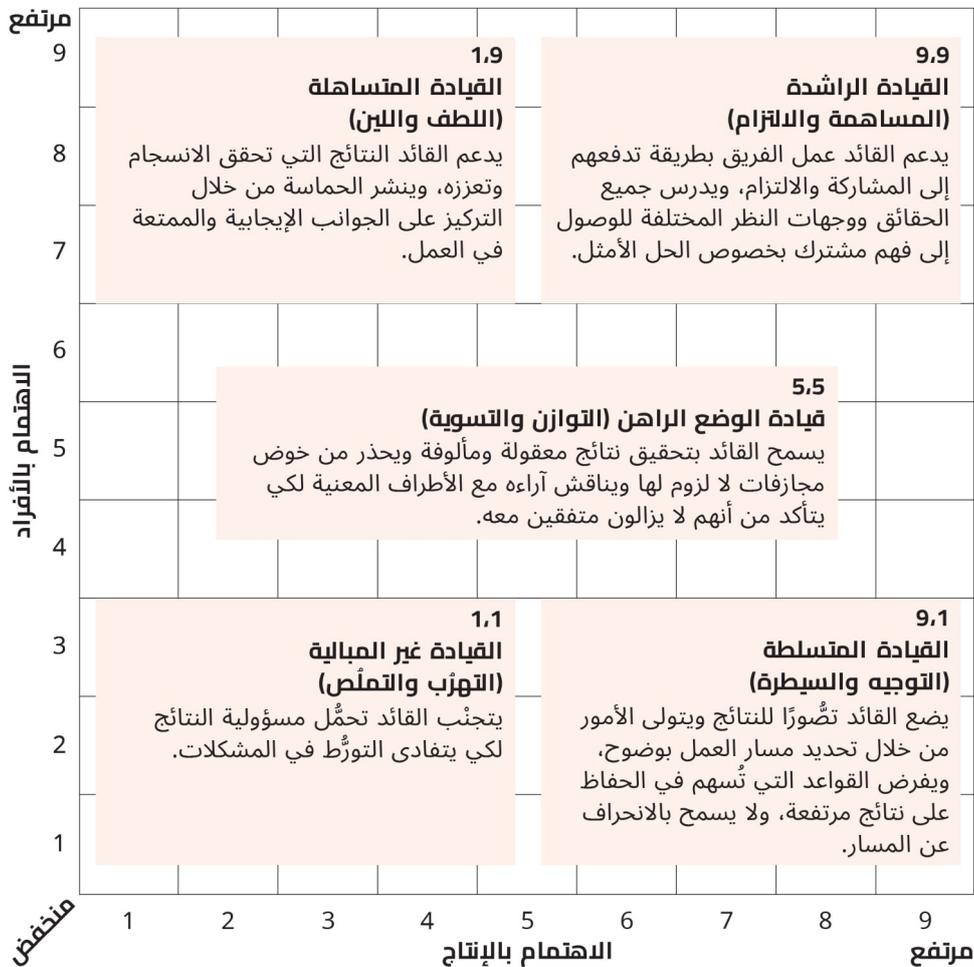
### 13.6.3 الشبكة القيادية

يعود الفضل الكبير في نشر المعرفة المتعلقة بسلوكيات القائد المهمة إلى الباحثين روبرت بليك (Robert R. Blake) وجين موتون (Jane S. Mouton) اللذين وضعوا نموذجًا لتصنيف أساليب القيادة، يُدعى الشبكة القيادية (Leadership Grid)، ينسجم هذا النموذج مع العديد من الأفكار والنتائج التي انتهت إليها الدراسات التي أُجريت في كلٍّ من جامعة ولاية أوهايو وجامعة ميشيغان.<sup>(66)</sup> يحتوي هذا التصنيف على محورين، هما:

1. محور الاهتمام بالإنتاج الذي يُركّز على النتائج، وفعالية التكلفة، والاهتمام بالأرباح (في المؤسسات الربحية).

2. محور الاهتمام بالأفراد الذي يُركّز على تعزيز علاقات العمل والاهتمام بالقضايا التي تهم أعضاء المجموعة.

ينتج عن اتحاد هذين المحورين خمسة أساليب قيادية كما هو موضح في الشكل التالي الذي يُبيّن نموذج الشبكة القيادية.



الشكل 108: الشبكة الإدارية لـ بليك وموتون - المصدر: مقتبس من كتاب "The Power to Change"

راشيل ماكي وبروس كارلسون، 1999، ص 16

يؤكد الباحثان بليك وموتون أنّ أسلوب القيادة الراشدة (القائد الذي ينهج الأسلوب 9.9 من الشبكة الإدارية السابقة) هو الأسلوب الأكثر فاعلية على مستوى العالم، ويهتم القائد الذي يتبنّى هذا الأسلوب بالإنتاج والأفراد إلى حدّ كبير.<sup>(67)</sup> لكن على الرغم من أنّ الشبكة الإداريّة السابقة مثيرة للاهتمام ومنظمة تنظيمًا جيّدًا، إلّا أنّه تُشير الدراسات إلى عدم وجود أسلوب قيادة فعّال يُمكن تعميمه حتى الآن،<sup>(68)</sup> وحتى أسلوب القيادة الراشدة لا يكون فعّالًا في بعض المواقف.

على سبيل المثال، يتوجّب على القائد الذي يتعامل مع أفراد المؤسسات التي تسمح بمشاركة الموظفين (الذين أتقنوا مهامهم الوظيفية) على نطاق واسع، يتوجّب عليه أن يُقلّل من توجيه اهتمامه نحو القضايا المرتبطة بالإنتاج، كما أنّ المواقف الطارئة لا تتيح للقائد إلاّ وقتًا محدودًا للاهتمام بالأفراد. لقد بيّنت الملاحظات أنّ أسلوب القيادة الراشدة يُمكن أن يكون فعّالًا عندما يتطلّب الموقف تحديد هيكل العمل والتفاصيل المتعلقة بالمهام المُراد إنجازها؛ فاستخدام هذا الأسلوب في هذه الحالة يزيد من تقبُّل الأتباع لمخطط العمل المحدّد ويؤثّر إيجابيًا على رضاهم وأدائهم؛ إذ يكون القائد ودودًا وداعمًا ومراعياً لمصالحهم.<sup>(69)</sup>

### اختبار مدى الفهم

1. وضح النظريات السلوكية في القيادة.
2. كيف تؤثر التصورات السائدة بخصوص أدوار الجنسين على وجهات النظر المتعلقة بالسمات القيادية؟

## 13.7 النظريات الموقفية في القيادة

### وضح النظريات الموقفية (الظرفية) في القيادة.

أشار رالف ستوجديل في عام 1948 إلى أنّ الصفات والخصائص والمهارات المطلوب توقُّرها لدى القائد تتعلّق تعلّقًا كبيرًا بمتطلّبات الموقف الذي يكون فيه القائد.<sup>(70)</sup> بالإضافة إلى ذلك، لوحظ أنّ مجموعتي السلوكيات الرئيسية التي بيّناهما في القسم السابق، وهي سلوكيات تحديد هيكل العمل وسلوكيات الاهتمام بفريق العمل، لوحظ أنهما لا تؤدّيان دائمًا إلى نتائج إيجابية، وهذا يعني أنّ هذه السلوكيات تؤدّي في ظروفٍ معيّنة إلى تحسين الأداء ورضا الأتباع، وتؤدّي في أحيان أخرى إلى عكس ذلك تمامًا. لقد دفعت هذه النتائج المتناقضة الباحثين إلى طرح السؤالين التاليين: "ما هي الظروف التي تؤدّي إلى نتائج إيجابية؟" و"متى تكون النتائج سلبية ولماذا؟". يبدو أنّ الاختلافات في المواقف والظروف تلعبان الدور الأهم في تباين النتائج.

لقد تطرّقت العديد من النظريات لهذه القضية، مثل: النظرية الموقفية ليفدلر، ونظرية المسار نحو الهدف، ونظرية هيرسي وبلانشارد، ونظرية الموارد الإدراكية، ونموذج فروم وبتون لاتخاذ القرارات.<sup>(71)</sup> سوف نقتصر في هذا القسم على توضيح اثنتين من هذه النظريات الموقفية المشهورة، وهما: النظرية الموقفية ليفدلر ونظرية المسار نحو الهدف لروبرت هاوس.

### 13.7.1 النظرية الموقفية لفيدلر

من أولى النظريات الموقفية الأكثر شهرة والأكثر إثارة للجدل هي النظرية التي وضعها فريد فيدلر من جامعة واشنطن.<sup>(72)</sup> يشير فيدلر إلى أنه يجب على المؤسسات التي تسعى إلى جعل فرق العمل فعّالة من خلال القيادة الفعّالة تقييم القائد بناءً على سماته الأساسية، وتقييم المواقف التي قد يواجهها القائد، ومن ثمّ تحديد أسلوب قيادة مناسب يتوافق مع كلٍّ من سمات القائد وظروف العمل.

#### أ. سمات القائد

يُطلب من القادة وفق هذه النظرية الإجابة عن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بأدنى الصفات والإمكانيات المتوقّرة في الأفراد الذين يرغبون بالعمل معهم تحت قيادتهم، وذلك لتحديد ما إذا كان القائد يميل أكثر إلى الاهتمام بالمهام أم إلى الاهتمام بالعلاقات، وذلك باستخدام مقياس يُدعى زميل العمل الأقل تفضيلاً (Least-preferred-coworker أو LPC). يعكس مقياس LPC سلوك القائد مع الآخرين، على سبيل المثال: لطيف أو مزعج، قاسٍ أو رقيق، ودود أو غير ودود، جدير بالثقة أو غير جدير بالثقة.

يُشير فيدلر إلى أنّ القادة الذين يحصلون على درجات مرتفعة في مقياس LPC يهتمّون بالعلاقات؛ إذ إنهم يُركّزون على بناء علاقات وثيقة مع الآخرين والحفاظ عليها، ويميلون إلى تقييم زملائهم الأقل تفضيلاً تقييماً إيجابياً إلى حدٍّ ما، ويكون إنجاز المهام أمراً ثانوياً بالنسبة لهذا النوع من القادة، كما ويهتمّون بالمهام المنوطة بالمجموعة فقط بعد أن يتأكّدوا من وجود علاقات عمل جيّدة ضمن الفريق. في المقابل، يميل القادة الذين يحصلون على درجات منخفضة في مقياس LPC إلى تقييم الأفراد الذين تقل رغبتهم في العمل معهم تقييماً سلبياً إلى حدٍّ ما؛ فهم أشخاص يهتمّون بالمهام، ولا يهتم هؤلاء القادة بإقامة علاقات اجتماعية جيدة مع الآخرين إلا بعد أن يتأكّدوا من أنّ المهام قد أُنجزت على النحو المطلوب.

#### ب. العوامل المرتبطة بالموقف

تكون فاعلية القائد في بعض المواقف أكبر من فاعليته في غيرها. هناك بعض المصطلحات التي حدّدها فيدلر فيما يتعلّق بالموقف، وهي التوافق مع الموقف (situational favorableness) والتحكّم في الموقف (situational control). المصطلح الأول الذي حدّده فيدلر هو التوافق مع الموقف، والذي يُشير إلى مقدار السيطرة والتأثير اللذين يتمتّع بهما القائد واللذين يُشعرانه أنّ بإمكانه تحديد نتائج عمليات تفاعل المجموعة.<sup>(73)</sup> استبدل فيدلر بعد عدة سنوات هذا المصطلح بمصطلح التحكّم في الموقف، والذي يُشير إلى مدى قدرة القائد على التأثير في العمليات التي تُنجز داخل المجموعة.<sup>(74)</sup>

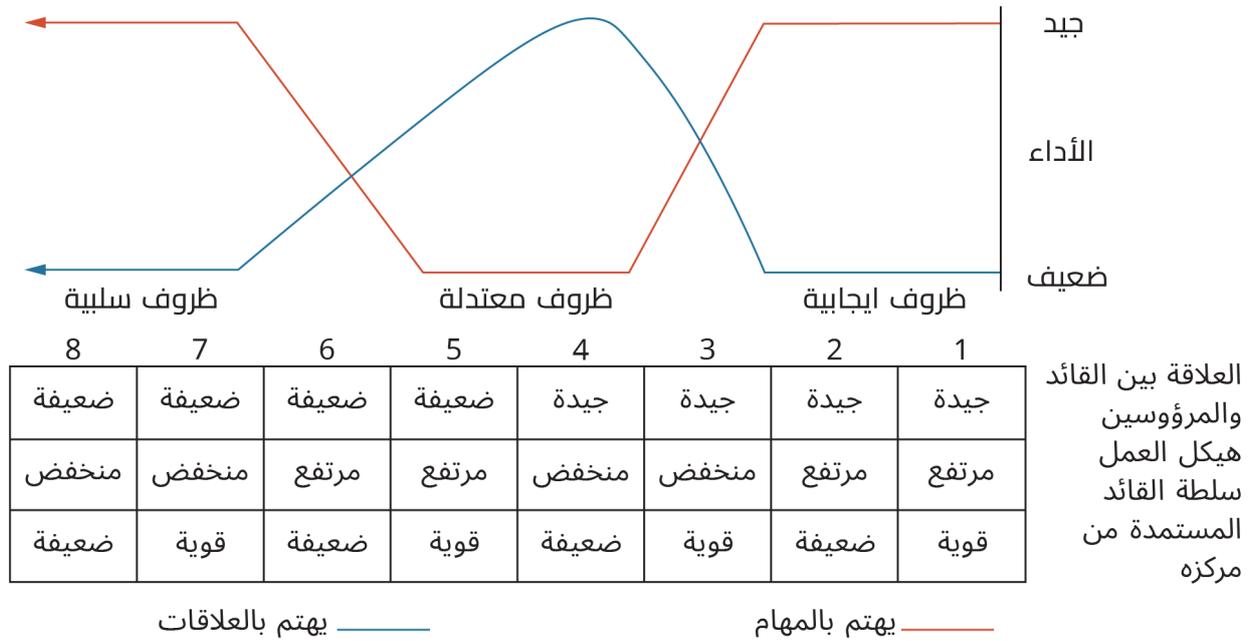
هناك ثلاثة عوامل تُحدّد مدى توافق القائد مع الموقف، وهذه العوامل موضّحة فيما يلي ومرتبّبة حسب أهميتها:

1. **العلاقة بين القائد والمرؤوسين:** مدى قبول أفراد المجموعة للقائد، وقدرتهم على العمل معًا بشكل جيد، ومستوى ولائهم للقائد.

2. **هيكل العمل:** مدى وضوح تفاصيل المهام والأهداف المطلوبة وكيفية إنجازها.

3. **سلطة القائد المستمدة من مركزه:** قدرة القائد المباشرة على التأثير في أفراد المجموعة.

يكون القائد أكثر توافقًا مع الموقف عندما تكون العلاقة بين القائد وأفراد المجموعة جيّدة، وعندما تكون المهام محدّدة ومنظمة للغاية، وعندما تكون سلطة القائد المستمدة من مركزه قوية (الخلية الأولى في الشكل التالي). في المقابل، يكون القائد أقل توافقًا مع الموقف عندما تكون علاقته بأفراد المجموعة ضعيفة، وعندما تكون المهام غير منظمة وغير واضحة، وعندما تكون سلطة القائد المستمدة من مركزه ضعيفة (الخلية الثامنة في الشكل التالي).



الشكل 109: نموذج فيدلر - المصدر: مقتبس من "Leadership and effective management"، فريد فيدلر ومارتن كيمرز، 1974

### ج. التوافق بين القائد والموقف

هناك مواقف يكون القائد متوافقًا ومسيطرًا عليها، وهناك مواقف أخرى لا يكون متوافقًا معها. لقد درس فيدلر عددًا كبيرًا من المواقف القيادية لكي يُحدّد الظروف والحالات التي ينتج عنها توافق ممتاز بين القائد والموقف، وأشار إلى أنّ معظم القادة يستخدمون أسلوب قيادة نمطيًا واحدًا ولا يغيّرونه، لذلك يرى بأنّه يتوجّب على المؤسسات أن تعمل على أن تتناسب مواقف العمل مع القائد.<sup>(75)</sup>

على الرغم من أنّ هذا النموذج لم يُختبر من جميع جوانبه وأنّ تجربته غالبًا ما نتج عنها نتائج متباينة أو متناقضة،<sup>(76)</sup> إلا أنّ الدراسات التي أجراها فيدلر تشير إلى أنّ القادة الذين يهتمّون بالعلاقات (الذين يحصلون على درجات مرتفعة في مقياس LPC) تزداد فاعليتهم كثيرًا في الحالات التي يكون توافقهم مع المواقف معتدلاً

مقارنةً بالحالات التي يكون التوافق فيها مع المواقف كبيرًا جدًا أو قليلًا جدًا، ويعزو فيدلر سبب نجاح هؤلاء القادة في الظروف المعتدلة إلى أسلوبهم الذي يتسم بالتساهل في الإدارة وفي تقديم التوجيهات؛ إذ إنَّ كثرة تقديم التوجيهات حتى في مواقف العمل معتدلة الصعوبة قد يؤدي إلى توتر الأتباع، وحدوث نزاعات بين أفراد المجموعة، ونقص التعاون.

في المقابل، يكون القادة الذين يهتمون بالمهام (الذين يحصلون على درجات منخفضة في مقياس LPC) فعّالين جدًا في المواقف التي يكون توافقهم معها كبيرًا (الإيجابية) أو قليلًا (السلبية). يسمح هؤلاء القادة لأفراد مجموعتهم بتأدية مهامهم دون أن يفرضوا أيَّ توجيهات فيما يتعلّق بهذه المهام، وذلك عندما تكون هذه المهام مُحدّدة وواضحة؛ فليس هناك حاجة لتقديم التوجيهات في هذه الحالة. أمّا في ظل الظروف السلبية ومواقف العمل الغامضة، فإنَّ القادة الذين يهتمون بالمهام يدفعون أفراد المجموعة نحو إنجاز المهمة من خلال السلوكيات والإجراءات والتعميمات التي يفرضونها، مثل: وضع الأهداف، وتحديد تفاصيل كيفية تنفيذ العمل، وتقديم الإرشادات، والرقابة على إجراءات سير العمل.

إنَّ القادة الذين يحصلون على درجات متوسطة في مقياس LPC يمكنهم أن يكونوا أكثر فاعلية في عدد أكبر من المواقف مقارنةً بأولئك الذين يحصلون على درجات مرتفعة أو منخفضة في مقياس LPC.<sup>(77)</sup> على سبيل المثال، يستطيع هؤلاء القادة في ظل الظروف السلبية توجيه اهتمامهم نحو المهام لإنجازها، ولكنهم في الوقت نفسه يُولون اهتمامًا بأفراد المجموعة ويتيحون لهم التصرّف بمفردهم في ظل الظروف الإيجابية.

#### د. الجدل القائم حول النظرية

على الرغم من أنّ نظرية فيدلر تحدّد وتصف التوافق بين القائد والموقف وصفًا دقيقًا إلى حدٍّ ما وأنّها حصلت على تأييد واسع، إلا أنّها لم تسلم من الانتقادات. يشير البعض إلى أنّ هذه النظرية تُحدّد خصائص القادة من خلال معرفة وجهات نظرهم أو سماتهم الشخصية (بواسطة مقياس LPC)، ولكنّها تربط فاعلية القادة بالسلوكيات التي يُمارسونها (الأفراد الذين يمتلكون سمة معينة سيتصرّفون بطريقة معينة).

لقد فشلت النظرية في تحديد العلاقة بين وجهة نظر القائد تجاه زملائه الذين تقل رغبتهم في العمل معهم وسلوكياته المترتبة على تلك النظرة السلبية، كما أنّ بعض الاختبارات التي أُجريت لفحص نموذج فيدلر أسفرت عن نتائج متباينة أو متناقضة.<sup>(78)</sup> أخيرًا، هناك بعض التساؤلات التي أُثيرت حول هذه النظرية، مثل: ما هي الفائدة الحقيقية من مقياس LPC؟ ما الذي يُمكن استنتاجه بالضبط بخصوص الشخص الذي ينظر إلى زملائه الذين تقل رغبتهم في العمل معهم نظرة إيجابية أو سلبية؟ لكن على الرغم من هذه الانتقادات، أشار روبرت هاوس (Robert House) ورام أديتيا (Ram Aditya) مؤخرًا إلى أنّ نظرية فيدلر قد لاقت تأييدًا كبيرًا في الأوساط المؤسسية.<sup>(79)</sup>

## 13.7.2 نظرية المسار نحو الهدف

وضع روبرت هاوس ومارتن إيفانز أثناء عملهما في جامعة تورونتو نظرية مفيدة ومهمة في القيادة. بشكلٍ مشابهٍ لما بيّنته نظرية فيدلر، فإنَّ هذه النظرية تؤكدُ أنَّ أسلوب القيادة الذي ينبغي استخدامه لتعزيز فاعلية المجموعة يعتمد على الموقف الذي يكون فيه القائد. ولكن بخلاف فيدلر، فقد ركَّز هاوس و إيفانز على سلوك القائد الذي يُمكن ملاحظته، وهذا يُتيح للمديرين إما إسناد الموقف إلى القائد المناسب أو العمل على تعديل سلوك القائد حتى يُناسب الموقف.

يُطلق على النموذج الذي وضعه هاوس وإيفانز نظرية المسار نحو الهدف (path-goal theory) لأنَّها تشير إلى أن القائد الفعال يوفّر ويهيئُ لأفراد مجموعته مسارًا واضحًا للوصول إلى هدفٍ ذو قيمة، ويرى هاوس أنَّ مهمة القائد التحفيزية تتضمَّن رفع أجور أعضاء المجموعة لكي يرفع حافز العمل على تحقيق الهدف، وتسهيل حصولهم على هذه الأجور من خلال توضيح مسار العمل الذي يتوجَّب عليهم أن يسلكوه، وتقليل العقبات والصعوبات، وزيادة فرص شعورهم بالرضا الشخصي أثناء سيرهم نحو الهدف.<sup>(80)</sup>

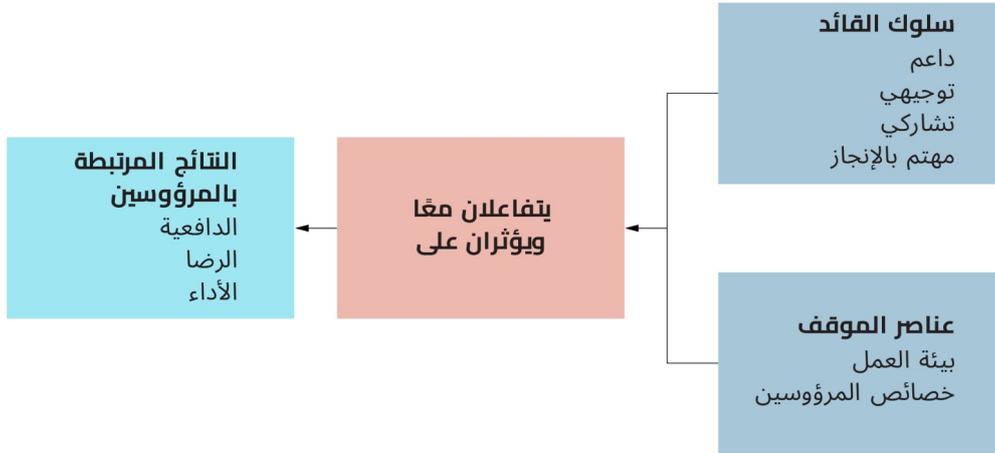
يُقدِّم القائد الفعَّال مكافآت ذات قيمة بالنسبة لأفراد مجموعته، وقد تكون هذه المكافآت على شكل أجور أو تقدير أو ترقية أو أيّ شيء آخر يُحفِّز الأفراد على الاجتهاد في العمل من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، ويُقدِّم أيضًا تعليمات واضحة لكي يقلل من الالتباس فيما يتعلَّق بطريقة العمل ولكي يُدرك الأتباع كيفية تأدية وظائفهم بفاعلية، كما ويُقدِّم القائد الفعَّال التوجيه والإرشاد والتدريب حتى يتمكن الأتباع من تأدية المهمة المطلوبة منهم على أكمل وجه، بالإضافة إلى إزالة العوائق التي قد تحول دون إنجاز المهام من خلال العمل على سد النقص في المواد اللازمة أو إصلاح الآلات المعطلة أو تعديل السياسات المتناقضة.

### أ. اختيار الأسلوب الأنسب

تشير نظرية المسار نحو الهدف إلى أنَّ هناك تحدّيين أساسيين يواجهان القادة. التحدي الأول هو أنَّه يجب على القادة تحليل الموقف الذي يكونون فيه ومن ثمَّ تحديد أسلوب القيادة الأنسب لذلك الموقف. على سبيل المثال، لا يجب على القائد هدر الكثير من الوقت في إخبار موظفي خطوط الإنتاج ذوي الخبرة الذين يُنقذون مهام محدّدة ومنظمة بكيفية تأدية أعمالهم، لأنَّهم يعرفون ذلك مُسبقًا، ولكن قد يحتاج قائد مجموعة استكشاف الآثار إلى تخصيص الكثير من الوقت في إخبار وتوجيه العاملين المبتدئين إلى كيفية التنقيب عن الآثار وكيفية العناية بالآثار التي يكتشفونها.

التحدي الثاني هو أنَّه يجب على القادة أن يكونوا مرنين بحيث يستخدمون أساليب قيادة مختلفة باختلاف موقف العمل الذي يواجهونه، ويجب عليهم تنويع السلوكيات التي يُمارسونها لكي يكونوا فعَّالين؛ إذ إنَّهم إن لم يكونوا قادرين على ممارسة مجموعة كبيرة ومتنوعة من السلوكيات، فإنَّ فاعليتهم تكون محدودة.<sup>(81)</sup> على سبيل المثال، لا ينبغي أن يتعامل القائد بنفس الطريقة مع جميع أفراد فريق العمل ولا ينبغي أن يمنحهم جميعًا نفس مقدار حرية التصرف. إنَّ أسلوب القيادة الذي يُجدي مع الأفراد الذين لديهم رغبة كبيرة في التمتع بالاستقلالية

يختلف عن ذلك الذي يُناسب الأفراد الذين ليس لديهم رغبة في التمتع بالاستقلالية، فمن الأنسب استخدام أسلوب القيادة التشاركية مع الفئة الأولى، في حين أنه من الأنسب استخدام أسلوب القيادة التوجيهية مع الفئة الثانية. إنَّ مدى توافق أسلوب القيادة مع موقف وظروف العمل يؤثّر على مقدار دافعية الأفراد ورضاهم وأدائهم (انظر الشكل التالي).<sup>(82)</sup>



الشكل 110: نموذج المسار نحو الهدف

## ب. أبعاد سلوك القائد

تشير نظرية المسار نحو الهدف إلى أنَّ هناك أربعة أبعاد مهمة لسلوك القائد، وكلٌّ واحدٍ من هذه الأبعاد يكون مناسبًا في خضمِّ مواقف معينة.<sup>(83)</sup> تتضمَّن هذه الأبعاد الأربعة ما يلي:

- **القيادة الداعمة:** يُولي القادة الفعَّالون في نمط القيادة الداعمة اهتمامًا بمنفعة أفراد المجموعة واحتياجاتهم الشخصية في بعض مواقف العمل، ويَتصفون بأنَّهم ودودون واجتماعيون ويُراعون الآخرين في مكان العمل. تُعدُّ القيادة الداعمة فعَّالة خاصةً عندما يعمل أفراد المجموعة على تنفيذ مهمة مملّة أو مرهقة أو مزعجة أو شاقة أو غير ممتعة؛ إذ تُسهّم القيادة الداعمة في تقليل توتُّر الأفراد الذين يعملون على تنفيذ مهمة صعبة أو الأفراد ذوي التقدير المنخفض للذات، كما ويساعد هذا الصَّنّف من القيادة الداعمة على زيادة ثقة هؤلاء الأفراد بأنفسهم ورضاهم وعزيمتهم.
- **القيادة التوجيهية:** يركّز القادة الفعَّالون في أسلوب القيادة التوجيهية تركيزًا أكبر على الأهداف وتوقُّعات الأداء في بعض مواقف العمل، ويُخبرون أفراد المجموعة بما هو مطلوب منهم، ويُقدِّمون لهم التوجيهات، ويضعون القواعد والإجراءات لتحديد مسار العمل، ويُنظِّمون أنشطة أفراد المجموعة. تكون هناك حاجة إلى استخدام القيادة التوجيهية عندما تكون المهام المطلوبة غير واضحة؛ إذ إنَّ توضيح الأمور الغامضة وتقديم الإرشادات اللازمة يدفع الأفراد إلى بذل المزيد من الجهود ويرفع من مستويات رضاهم وأدائهم الوظيفي.
- **القيادة التشاركية:** يتشاور القادة الفعَّالون في نمط القيادة الإدارية مع أعضاء المجموعة بشأن الأنشطة والإجراءات المرتبطة بالمهام ويأخذون آراءهم واقتراحاتهم في الحسبان عند اتخاذ القرارات.

تكون القيادة التشاركية فعّالة عندما تكون طريقة تنفيذ المهام غير واضحة وغير محدّدة، وتُعدُّ ذات فائدة كبيرة عندما يكون القادة بحاجة إلى من يُساعدهم في تحديد إجراءات العمل وعندما يمتلك الأتباع الخبرة اللازمة التي تُمكنهم من المساعدة في ذلك.

- **القيادة المهتمة بالإنجاز:** يضع القادة الفعّالون في أسلوب القيادة المهتمة بالإنجاز أهدافًا مليئة بالتحديات في بعض مواقف العمل، ويسعون إلى تحسين الأداء، وتعزيز الإتقان، وإظهار الثقة في قدرة أعضاء المجموعة على بلوغ معايير عالية. يستثمر القادة الذين يهتمون بالإنجاز رغبة الأفراد في الإنجاز وتحقيق الذات، ويُحسنون استغلال نظرية "تحديد الأهداف" التي تنصُّ على أنّ وجود الأهداف يُحفِّز الأفراد ويدفعهم إلى العمل.

### 13.7.3 السياق متعدد الثقافات

غابرييل بريستول (Gabriel Bristol) هو الرئيس التنفيذي لشركة (Intelifluence Live) التي تتألّف من مركز اتصال يُقدِّم خدمات متكاملة بأسعار معقولة، مثل: استقبال مكالمات واستفسارات الزبائن، وتقديم عروض بيع، وجذب الزبائن المُحتملين، وتقديم خدمات استشارية للشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم. يشير غابرييل إلى أنّ التنوع يُولّد الابتكار، وهذا الأخير يساعد الشركات على تحقيق أهدافها والتعامل مع التحديات الجديدة.<sup>(84)</sup> إنّ تعدّد الثقافات أصبحت واقعًا مُعاشًا بيّنًا في وقتنا الحاضر؛ إذ أصبحت المجتمعات وبيئات العمل المعاصرة أكثر تنوعًا من أي وقتٍ مضى، الأمر الذي يطرح بين أيدينا التساؤل التالي: "هل أصبح هناك حاجة إلى استحداث أسلوب قيادة جديد ومختلف؟"

لقد أُجريت العديد من الدراسات الهادفة المعاصرة لفهم القادة وعملية القيادة في أمريكا الشمالية وأوروبا الغربية. لقد كانت نظرة الغربيين للقيادة نظرة مثالية ومُبالغا فيها؛<sup>(85)</sup> إذ يرى الغربيون أنّ القادة يؤدّون دورًا رئيسيًا في تنظيم مناحي الحياة المختلفة، وأنّهم يُؤثِّرون على أداء المجموعات والمؤسسات والدول، وأنّهم عناصر أساسية في النجاح التنظيمي وتحقيق الأرباح، الأمر الذي يجعلهم يتحمّلون مسؤولية نجاح المؤسسات في سوق المنافسة الشديد أو فشلها وتراجعها.

إنّ الدور المهم للقادة والنظرة الغربية للقيادة الناجحين يُثير التساؤل التالي: "إلى أي مدى ينطبق الفهم الغربي للقيادة والقيادة على الثقافات الأخرى؟"؛ أي هل يمكن تعميم نتائج الدراسات التي تناولناها، والتي كانت في غالبيتها ذات نتاجٍ غربيٍّ صريح، هل يمكن تعميمها على الثقافات الأخرى؟

يشير جيرت هوفستد إلى أنّ هناك اختلافات كبيرة في القيم الثقافية بين المجتمعات، وقد تطرقنا إلى نظرية هوفستد للأبعاد الثقافية في **الفصل السادس**، ووَضَّحنا تلك الأبعاد الثقافية، والتي تضمّنت: الفردية والجماعية، ومسافة السلطة، وتجنُّب عدم اليقين، والذكورة والأنوثة، والتوجه الزمني. نستنتج من ذلك أنّ قادة المجموعات المتنوعة ثقافيًا سيترتّب عليهم التعامل مع الاختلافات في المعتقدات والقيم التي توجد بين الأتباع عمومًا، وبينهم وبين الأتباع على وجه الخصوص.

يبدو أنّ هناك إجماع على عدم وجود أسلوب قيادة فعّال يُمكن تعميمه على مستوى العالم؛ فالاختلافات الثقافية تؤدّي إلى زيادة أو تقليل تأثير أسلوب القيادة على أداء المجموعة وفعاليتها. لنأخذ على سبيل المثال، في الهند عندما يُفوّض القائد بعض الأعمال لأتباعه فإنّ ذلك يؤثّر سلبيًا على رضا الموظفين، في حين يكون تأثير ذلك إيجابيًا في الولايات المتحدة وبولندا والمكسيك.<sup>(86)</sup>

في الواقع، تشير الملاحظات إلى وجود تشابه واختلاف بين الثقافات المختلفة فيما يتعلّق بالآثار التي تترتّب على استخدام أساليب القيادة المختلفة، وتباينًا في مدى تقبّل الأتباع لمحاولات التأثير، وتنوعًا في مدى قرب العلاقات ورسميتها. مع ذلك يبدو أنّ هناك اختلافات كبيرة بين الثقافات فيما يتعلّق بسلوكيات القائد المثاليّة والموجّهة نحو المهام والموجّهة نحو العلاقات.<sup>(87)</sup> على الرغم من ذلك يُعدّ القادة الذين يظهرون الدعم واللف والاهتمام بالأتباع في سلوكياتهم قادةً فعّالين وموقّرين في الثقافات الغربية والآسيوية على حدّ سواء.

تشير الملاحظات أيضًا إلى أنّ نتائج السلوكيات الديمقراطية والتشاركية والتوجيهية (بالإضافة إلى المكافآت والعقوبات) على الأداء، تشير إلى أنها تختلف باختلاف الثقافات. على سبيل المثال، تختلف النتائج في الولايات المتحدة تمامًا عن النتائج في البرازيل وكوريا ونيوزيلندا ونيجيريا. خلاصة القول هو أنّ القيادة الفعّالة تتطلّب دراسة الاختلافات الثقافية التي تؤثّر على العلاقة بين القائد والتابع وفهمها بدقة.<sup>(88)</sup>

### اختبار مدى الفهم

1. وضح العوامل التي تُحدّد مدى توافق القائد مع الموقف وفقًا لنظرية فيدلر.
2. وضح أبعاد سلوك القائد التي تضمّنتها نظرية المسار نحو الهدف.
3. كيف تتأثّر القيادة بتنوع الثقافات؟
4. وضح الاختلافات بين نظرية السمات، والنظريات السلوكية، والنظريات الموقفية في تفسير القيادة.

## 13.8 بدائل القيادة ومثبطاتها

### ما المقصود ببدائل القيادة؟

هناك العديد من العناصر التي يمكن أن تعوّض عن تأثيرات السلوكيات القيادية أو أن تُنبّطها (انظر الجدول التالي)،<sup>(89)</sup> إذ يُمكن لبدائل القيادة (substitutes for leadership) أن توّضح المهام والأدوار المتوقّعة من أفراد المؤسسة أو تحفّزهم على العمل أو تُشعرهم بالرضا عن الذات (الأمر الذي يؤدّي إلى عدم ضرورة أن يسعى القائد بنفسه لتحقيق ذلك).

تُكمّل هذه البدائل في بعض الحالات دور القائد؛ فعلى سبيل المثال، تُساهم خصائص أفراد المجموعة في بعض الأحيان في تقليل الحاجة إلى وجود قائد، كما هو الحال عندما يؤدّي الجرفي الخبير أو العامل ذو المهارات العالية عمله بمعايير عالية دون الحاجة إلى تعزيز أو موجّه خارجي. بالإضافة إلى ذلك، قد تستعيض خصائص

المهمة في بعض الأحيان عن دور القائد أو تُكَمِّله، كما هو الحال عندما تُسهم طبيعة العمل نفسه (مثل حل مشكلة مثيرة للاهتمام أو تأدية وظيفة مألوفة) في شعور الفرد بالرضا عن ذاته. قد تؤدي خصائص المؤسسة ذاتها في بعض الأحيان إلى تقليل الحاجة إلى وجود القائد، كما هو الحال عندما تكون قواعد العمل واضحة ومحددة للغاية بحيث يكون الموظفون مُدرِّكين تمامًا لما يتوجَّب عليهم فعله بدون الحاجة إلى توجيهات أو أوامر تصدر عن القائد.

الجدول 38: بدائل ومُثَبِّطات السلوكيات القيادية

القيادة الداعمة	القيادة التوجيهية
أ. خصائص المرؤوسين	
1. امتلاك الخبرة، والقدرة، والتدريب	بديل
2. التوجه المهني	بديل
3. عدم الاهتمام بالمكافآت التي تُقدِّمها المؤسسة	مُثَبِّط
ب. خصائص المهمة	
1. المهمة منظمة وروتينية وواضحة	بديل
2. النتائج المترتبة على المهمة	بديل
3. طبيعة المهمة مُرضية	بديل
ج. خصائص المؤسسة	
• ترابط مجموعة العمل	بديل
2. ضعف السلطة (ضعف تحكُّم القائد بالمكافآت التي تُقدِّمها المؤسسة)	مُثَبِّط
3. الرسميَّة (وضوح الخطط والأهداف والمسؤوليات)	بديل
4. ضعف المرونة في التعامل (قواعد وإجراءات صارمة وجامدة)	مُثَبِّط
5. بُعد القائد عن المرؤوسين ومحدودية التواصل بينهم	مُثَبِّط
مقتبس من "Leadership in organizations"، تأليف: غاري يوكل.	

في المقابل، فإنَّ مُثَبِّطات القيادة (Neutralizers of leadership) تكون ذات نتائج عكسيَّة وسلبية؛ فهي تُعيق تصوُّر القائد وتأثيره على الأتباع بالطريقة التي يُريدونها. على سبيل المثال، يمنع خط التجميع المحوسب القائد من تحديد مُخطَّط سير العمل، كما أنَّ العقد النقابي الذي ينصُّ على دفع الأجور بناءً على الأقدمية يمنع القائد من صرف الأجور بناءً على جدارة الموظفين.

لكن قد تكون المُنْتَبِطَات مفيدة في بعض الأحيان؛ فعلى سبيل المثال، من فوائد العقود النقابية توضيح الإجراءات التأديبية وتحديد مسؤوليات الإدارة وطاقم العاملين. يجب على القادة الإلمام بالمنتبطات الموجودة وتأثيراتها لكي يستطيعوا التخلُّص من مساوئها أو الاستفادة من المزايا المُصاحبة لها (مثل وضوح المسؤوليات التي ينصُّ عليها العقد النقابي على سبيل المثال). على سبيل المثال، إذا كان نظام الاتصال في المؤسسة ضعيفًا ويحدُّ من فعالية القائد، فقد يحاول القائد إزالة هذا المُنْتَبِط عن طريق تطوير (أو إقناع المؤسسة بتطوير) نظام أكثر فاعلية.

يختلف الموظفون اختلافًا كبيرًا من حيث مركزية انتباههم أثناء العمل، ويؤثّر ذلك على فاعلية القيادة. تشير مركزية انتباه الموظف إلى توجُّه الإدراكي أثناء العمل؛ فهو يعكس الأشياء أو الأحداث المتنوعة التي يُفكّر فيها الفرد أثناء وجوده في مكان العمل وما درجة تفكيره فيها، إذ يُفكّر بعضهم كثيرًا في وظيفته أو في زملاء العمل أو في القائد أو في عوامل خارجيّة ليس لها علاقة بالعمل، بينما يغرق البعض الآخر في أحلام اليقظة.<sup>(90)</sup> تجدر الإشارة إلى أنّ لمركزية انتباه الموظف خصائص "سمة" وخصائص "حالة". على سبيل المثال، تختلف مركزية انتباه الموظف اختلافًا كبيرًا من دقيقة لأخرى (من خصائص "الحالة")، في حين أن هناك ثبات نسبيّ في تنوع بعض الأمور التي يُفكّر فيها الموظفون أثناء العمل (من خصائص "السمة").

تشير الدراسات إلى أنّه كلما زاد تركيز الأتباع على العوامل التي ليس لها علاقة بالعمل، قلت استجابتهم لتأثير القائد وسلوكه، وهذا يعني أنّ شدة التركيز على أمور حياتية غير مرتبطة بالعمل (مثل قضاء الوقت مع العائلة والأصدقاء) من شأنه أن يُثبِّط من تأثير القائد على دافعية الأتباع أو موافقهم أو سلوكياتهم. لوحظ أيضًا أنّ شدة تركيز الأتباع على القائد -سواء كان إيجابيًا أم سلبيًا- يُعزّز من تأثير القائد على الأتباع.<sup>(91)</sup>

## القيادة الإدارية

### أنت الآن القائد! نصائح مهمة للمديرين الجدد

القيادة والإدارة مفهومان مختلفان جدًّا، وكونك مديرًا لا يعني فقط أن تحصل على السلطة أو تصبح مسؤولًا عن زملائك السابقين أو أنك ستبدأ بفرض أوامرك وإطلاقها هنا وهناك. لا شك أنّ تولي هذا المنصب يمنحك قدرة التأثير على مُخرجات الشركة ونتائجها والتحكّم في تصرفات وسلوكيات موظفيها، ولكنّه أيضًا يمنحك القدرة على رسم معالم النمو المهني والشخصي للمرؤوسين أيضًا.

يُشير ستيف كيتنغ -أحد كبار المديرين في شركة تورو- إلى أنّه ينبغي على المرء ألا يظنّ بأنّ تعيينه مديرًا سيجعله قائدًا تلقائيًّا؛ فالحقيقة هي أنّ من يُصبح المدير تُتاح له فرصة القيادة وقد لا يُصبح قائدًا بالضرورة. إنّ الشركات بحاجة إلى مديرين من أجل توجيه وإدارة العمليات التي تحدث فيها، ولكنّ الموظفين (العنصر البشري) بحاجة إلى قائد. يرى كيتنغ أنّ القادة بحاجة إلى امتلاك عقلية تهتم بالأفراد، وأنّ مهمة القائد هي مساعدة أفراد المؤسسة على النجاح، ويقول: "إذا كنت لا تهتم بالناس، فلا يمكنك قيادتهم".

إنَّ من المهم وجود قواعد أساسية يلتزم بها الشخص الذي حصل على ترقية وأصبح مديرًا على أقرانه، إذ يُشير كينغ إلى أنَّ الترقية لا تعني انتهاء علاقات الصداقة مع الزملاء، على الرغم من أنَّها تغيّر طبيعتها بعض الشيء. إذا حصل أحد زملائك على ترقية، فإنَّ عليك التفكير مليًا وتأمل المدير الجديد بدلًا من التذمُّر والحسد؛ فكّر مليًا في الأسباب التي أدَّت إلى ترقيته والمهارات أو الخصائص التي حالت دون أن تكون أنت الشخص الأنسب للحصول على تلك الترقية.

تنصح كارول ووكر -رئيسة شركة (Prepared to Lead) المتخصّصة في تقديم الاستشارات الإدارية- المديرين الجدد بتطوير فلسفة قيادية خاصة في العمل، وتحثُّهم على وضع فلسفة أساسية تمدُّهم بالإرشادات اللازمة لتأدية مهام القيادة اليومية وتُساعدهم على تطوير قدرات مرؤوسيه، وإرشادهم كيف يصبحوا قادة خدومين ومتعاونين... والأهم إنسانيين. يجب أن يُركِّز المديرين على تطوير الموظفين ونجاحهم، وأن يُدركوا أنَّ الموظفين لا يعملون لصالحهم؛ بل لصالح المؤسسة ولخدمة أنفسهم. إنَّ مهمة المديرين هي تنسيق علاقات العمل، وعليهم أن يدركوا أنهم ليسوا محورًا. يجب ألا تُسند الأعمال إلى الأفراد بطريقة عشوائية؛ بل يجب مراعاة مهارات الموظف ومستوى تطوُّرهم وخبراتهم، وتؤكِّد ووكر على ذلك بقولها: "الموظف الذي يفهم لماذا طُلب منه تأدية مهمة معيَّنة غالبًا ما يَعدُّها مهمته الخاصة". يجب أن يُركِّز جدول أعمال القائد على إنجاح الموظفين، وليس على تألُّف الشخصي؛ إذ تزداد استجابة الموظفين عندما يشعرون أنَّ قائدهم لا يعمل من أجل نجاحه الخاص؛ بل من أجل نجاح الموظفين.

لقد بيَّنت دراسة استقصائية أجرتها شركة (HighGround) أنَّ هناك عنصرًا مهمًّا يتجاهله معظم المديرين الجدد وحتى العديد من المديرين المتمرسين القدامى، ألا وهو: سؤال الآخرين عن آرائهم بهم؛ فجميع الأفراد بحاجة للتطوُّر والتحسُّن، ومن ضمنهم المديرين. تفرض الإدارة التقليدية نظام تقييم من أعلى إلى أسفل؛ أي أنَّ المديرين يُقيِّمون مرؤوسيه (الأقل منهم منصبًا)، ولكن اكتشفت العديد من الشركات أنَّ من المفيد تغيير مجرى الأمور من خلال طرح المديرين السؤال التالي على الموظفين: "كيف يمكنني أن أكون مديرًا أفضل؟" لا شكَّ أنَّ التقييم من أسفل لأعلى لن يُؤتي ثماره إلا إذا شعر الموظفون بأنَّ آراءهم مسموعة فعلاً، لذلك يتوجَّب على المديرين إقامة علاقة جيِّدة مع الموظفين لكي يتجنَّبوا التعرُّض لآراء سلبية أثناء تقييمهم من قبل موظفيهم. إنَّ الاستماع إلى انتقادات المرؤوسين يبني الثقة ويساعد المدير على التأكد من أنَّ أسلوبه في القيادة يدفع الموظفين نحو النجاح. بالإضافة إلى ذلك، فإنَّ هذا السؤال البسيط، الذي يظهر من خلاله اهتمام المدير بالموظفين واحترامه لهم، هذا السؤال يُعدُّ بمثابة مصدر إلهام لأولئك الموظفين، وممَّا لا شكَّ فيه هو أنَّ الإلهام جانب مهم من جوانب عملية القيادة.

يُمكن تلخيص مهام القائد الأساسية في: توجيه الموظفين أثناء تأديتهم لأعمالهم اليومية وبناء ثقافة عمل إيجابية ومساعدة الموظفين على تطوير مهاراتهم، بالإضافة إلى السعي المستمر لتحسين نفسه وفريق العمل الخاص به من خلال تبادل الآراء والتقييمات والحرص على وضع الموظف المناسب في المكان المناسب.

### أسئلة للمناقشة:

1. ما هي أهم الخصائص التي ينبغي توقُّرها في القائد من وجهة نظرك؟ وما هي أهم الخصائص التي ينبغي توقُّرها في المدير؟ هل قائمتا الخصائص مختلفتان؟ لماذا؟
2. كيف بإمكان القائد الاستفادة من التقييمات والآراء التي يحصل عليها في وضع نموذج لعملية تطوير الموظفين؟

### اختبار مدى الفهم

1. وضح المقصود ببدائل القيادة، واذكر بعض الأمثلة عليها.

## 13.9 القيادة التبادلية والتحويلية والكاريزمية

### ما هي خصائص القيادة التبادلية والتحويلية والكاريزمية؟

إنَّ العديد من المؤسسات التي تحتاج إلى إدارة حالة الفوضى التي تعاني منها، أو إحداث تغيير في ثقافتها، أو تمكين أفرادها وتطوير قدراتهم، أو إعادة هيكلتها، العديد من هذه المؤسسات قد سعت ولا زالت تسعى إلى معرفة كيفية تعيين القائد المناسب لتصحيح كلِّ تلك الجوانب. لقد أصبح الكثيرون يرون بأنَّ القيادة التبادلية والتحويلية والكاريزمية هي الأساليب القيادية الأنسب لإخراج المؤسسات من حالة الفوضى ودفعها نحو الأمام.

### 13.9.1 القيادة التبادلية والقيادة التحويلية

يُوصف القائد الذي يُؤيِّد الفكرة القائلة "إذا كانت الأمور تسير على ما يُرام، فلا تحاول تغييرها" بأنه قائدٌ تبادليّ (transactional leader). يُركِّز هذا القائد كثيرًا على المهام وعلى تقديم التوجيهات والحوافز التي من شأنها أن تحثَّ الأتباع على تأدية العمل المطلوب.<sup>(92)</sup>

تحدث التفاعلات بين القائد والتابع في هذا النوع من القيادة في سياق علاقة اعتماد متبادل بينهما، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة وتمكين الترابط بين الأفراد؛<sup>(93)</sup> إذ يدفع القائد التبادلي أفراد المجموعة نحو إنجاز المهمة من خلال تحديد هيكل العمل وتقديم الحوافز مقابل تأدية أفراد المجموعة السلوكيات والمهام المنوطة بهم. في المقابل، يُغيِّر القائد التحويلي (transformational leader) الأمور ويُعدِّلها على نحو كبير! بخلاف القائد التبادلي، فإنَّ القائد التحويلي لا يعمل على إحداث التغييرات من خلال تقديم الحوافز؛ بل يعمل على إلهام الآخرين لتنفيذ أعمالهم من خلال تعزيز قيمهم الشخصية وشغفهم وإيمانهم والتزامهم بعملهم وبرؤية المؤسسة ورسالتها.<sup>(94)</sup>

يدفع القائد التحويلي الأفراد إلى أتباعه من خلال جاذبيته وقدرته الكبيرة على التأثير فيهم، واهتمامه بأتباعه وتركيزه على تطويرهم، واستثارة تفكيرهم عن طريق التشكيك في الافتراضات وتحدي الوضع الراهن، بالإضافة إلى تحفيزهم وإلهامهم عن طريق صياغة رؤية جذابة وتوضيحها لهم.

يُطلق على القائد التحويلي أيضًا اسم القائد ذو الرؤية، فهو يؤثّر على الآخرين من خلال انجذابهم عاطفيًا أو فكريًا إلى أحلامه وتأمّلاته ورؤيته المستقبلية. تربط الرؤية الوضع المستقبلي بالوضع الحالي، وتُشجّع على الالتزام، وتُعطي معنىً وقيمة للإجراءات المتبعة، وتُشكّل معيارًا دقيقًا لتقييم الأداء،<sup>(95)</sup> وتدُلّ الملاحظات على وجود ارتباط إيجابي بين الرؤية، وتوجّهات الأتباع وسلوكياتهم ومستويات أدائهم.<sup>(96)</sup> لقد أشار وارن بينيس (Warren Bennis) إلى أنّ مدى فعالية الرؤية يعتمد على قدرة القائد على إيصالها للآخرين بطريقة تُشعرهم بأنّ تلك الرؤية هي رؤيتهم الخاصة.<sup>(97)</sup>

يُعدّ القادة التحويليون متفاعلين جيّدين، ويتميّزون بالقبول الاجتماعي والانفتاح على الخبرات،<sup>(98)</sup> وهم يبتنون النشاط في نفوس الآخرين ويزيدون وعيهم بأهمية تحقيق النتيجة المنشودة،<sup>(99)</sup> ويحثّونهم على أن يكون اهتمامهم بمصلحة المجموعة أكبر من اهتمامهم بمصالحهم الشخصية، بالإضافة إلى أنهم يُلهمونهم ويحفّزونهم على الإدارة الذاتية (أي على أن يقودوا أنفسهم)،<sup>(100)</sup> ويُشجّعون الأفراد أيضًا على التركيز على الاحتياجات الانسانية الأسمى (تقدير الذات وتحقيق الذات). ليس بإمكان المديرين الاعتماد فقط على الهيكل التنظيمي للمؤسسة في تسيير أنشطتها وعملياتها عندما تكون هذه المؤسسات في صدد مواجهة بيئة عمل غير مستقرة ومنافسة شديدة ومنتجات قصيرة الأجل وضرورة مواكبة سرعة العصر؛ ولكن بإمكان القادة التحويليين في هذه المواقف أن يعملوا على تحفيز الأتباع على التفاعل والإبداع، وعلى الإيمان بقيم وأهداف المؤسسة والتقدّم للأمام بهمة عالية!

ترتبط القيادة التحويلية ارتباطًا إيجابيًا برضا الأتباع وأدائهم وسلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم، وتحدّث هذه التأثيرات الإيجابية لأنّ سلوكيات القائد التحويلي تغرس الشعور بالثقة والإحساس بالعدالة في نفوس الأتباع، الأمر الذي يؤثّر إيجابيًا على رضا الأتباع ومستويات أدائهم.<sup>(101)</sup> لقد أشار الباحثون راجانانديني بيلاي (R.Pelai) وتشيسستر شريسهايم (C.Schriesheim) وإريك ويليامز (E. Williams) إلى أنّ تصوّرات الأتباع بخصوص العدالة [والثقة] تتحسن عندما يدركون أنّ بإمكانهم التأثير على نتائج القرارات التي تهمهم وأنّ علاقتهم بالقائد قائمة على المشاركة والعدل.<sup>(102)</sup>

## 13.9.2 القيادة الكاريزمية

تتبع فعالية العديد من القادة من الكاريزما التي يتمتّعون بها، وهي جاذبية شخصية أخّاذة تبعث الموظفين على الولاء والحماس، ويستطيع القائد الكاريزمي التأثير على الآخرين تأثيرًا كبيرًا في الأحداث الكبرى عبر شخصيته الجذّابة. إنّ من الصعب التمييز بين القائد الكاريزمي والقائد التحويلي؛ فالقائد التحويلي قد يحقّق النتائج المنشودة من خلال جاذبيته الشخصية، وفي مثل هذه الحالة يُعدّ هذان النوعان من القادة وجهين لعملة واحدة، ولكن يجدر الانتباه إلى أنّه ليس جميع القادة التحويليين لديهم جاذبية شخصية.

أثبت عالم الاجتماع ماكس فيبر أنّ هناك اهتمامًا متزايدًا بالقيادة الكاريزمية خلال العقدين الماضيين، ووصف القادة الكاريزميين بأنهم الأفراد الذين يمتلكون سلطة شرعية تنشأ عن مكانتهم الاستثنائية أو بطولتهم أو شخصيتهم التي يُحتذى بها.<sup>(103)</sup> يستطيع القادة الكاريزميون "بمفردهم" التأثير على مسار العمل وإحداث التغييرات حتى في المؤسسات الكبيرة جدًا؛ إذ إنّ شخصيتهم تكون مؤثرة جدًا ولها وقعٌ كبير في جميع المستويات الإداريّة بالمؤسسة، كما أنّ علاقتهم مع أتباعهم تكون قوية للغاية.

تنطوي القيادة الكاريزمية على تفاعل معقد بين سمات القائد واحتياجات الأتباع وقيمهم ومعتقداتهم وتصوّراتهم وثقافتهم،<sup>(104)</sup> وتتميز العلاقات بين القائد الكاريزمي وأتباعه بالقبول المطلق من قبل الأتباع للقائد، بالإضافة إلى الثقة في معتقدات القائد والتعلُّق به وطاقته بإرادتهم والاحتذاء به والانصهار في بوتقة طموحاته ورؤيته والإيمان برسالته وتوجيه مهاراتهم وجهودهم نحو تحقيق هذه الرسالة.<sup>(105)</sup> يمكن أن يُساهم القائد الكاريزمي في تحسين أحوال الأفراد مثلما حدث عندما استطاع (لي إياكوكا) الحفاظ على آلاف الوظائف من خلال النهوض بشركة (كرايسلر) العملاقة وإنقاذها من الفشل، ويمكن أن يكون أثر القائد الكاريزمي كارثيًا مثلما حدث في مدينة (واكو) في ولاية تكساس الأمريكية عندما أدّت قيادة (ديفيد كوريش) للعشرات من الرجال والنساء والأطفال إلى موتهم بالنيران.



الشكل 111: ترافيس كالانيك الرئيس التنفيذي لشركة أوبر

يظهر في الصورة ترافيس كالانيك الرئيس التنفيذي لشركة أوبر الذي نجح في زيادة قيمة الشركة إلى أكثر من 60 مليار دولار، وقد اضطر إلى الاستقالة بعد أخذه لإجازة واستقالة العديد من المسؤولين التنفيذيين الرئيسيين بسبب الادعاءات التي تقول بأن بيئة عمل شركة أوبر عدائية وغير أخلاقية.

غالبًا ما تكون مستويات أداء أتباع القادة الكاريزميين أعلى، ورضاهم عن أعمالهم أكبر، والنزاع على الأدوار فيما بينهم أقل، مقارنةً بأتباع القادة الآخرين.<sup>(106)</sup> لكن ما هي خصائص هؤلاء الأشخاص الذين يمكنهم ممارسة مثل هذا التأثير القوي على أتباعهم؟ إنّ القادة الكاريزميين يمتلكون رغبةً كبيرةً في السلطة وغالبًا ما يعتمدون اعتمادًا كبيرًا على استخدام القوة المرجعية للتأثير على الآخرين،<sup>(107)</sup> كما أنّهم يتمتّعون بثقة كبيرة بالنفس

ويوقنون بصحة معتقداتهم ومثلهم العليا. إنَّ امتلاك القائد الكاريزمي لهذه الثقة بالنفس وقوة اليقين يدفع الناس إلى الثقة في آرائه والالتزام التام برسائله وتوجيهاته،<sup>(108)</sup> وتكون نتيجة ذلك كلُّه هي تشكُّل علاقة قوية بين القائد والأتباع، تتركز في الأساس على شخصية القائد.

على الرغم من وجود العديد من القادة الكاريزميين الفعَّالين، إلا أنَّ أكثرهم نجاحًا يجمعون بين مميزاتهم الكاريزمية التي يتمتَّعون بها والسلوكيات القيادية الفعَّالة التي يتبعها غيرهم من القادة الفعَّالين. أمَّا الذين يقتصر على قدراتهم الكاريزمية ولا يعملون على اكتساب مهارات قيادية أخرى، فإنَّهم يجذبون الأتباع ولكنَّهم لا يُحقِّقون الأهداف التنظيمية والمؤسَّساتية بأكبر قدر ممكن من الفعَّالية، ويُمكن أن يكون هؤلاء القادة عمالقة في عالم الأعمال (على الأقل لفترة من الزمن)، ويمكن أن يكون لديهم الكثير من الأتباع، ولكنَّهم قد لا يُقدِّمون توجيهات بناءة لأولئك الأتباع.

## الأخلاقيات في الحياة العملية

### شركة أوبر بحاجة إلى قائد أخلاقي

لا يزال الجدل حول شركة (أوبر) ملازمًا لها منذ بداية تأسيسها في عام 2009 عندما كانت تُقدِّم خدمة السيارات الفاخرة لمدينة (سان فرانسيسكو) في الولايات المتحدة الأمريكية، وتدور العديد من الشكاوى حول الإجراءات التي اتخذها مؤسس الشركة ورئيسها التنفيذي السابق (ترافيس كالانيك)، ولكن في الواقع امتدت آثار ذلك إلى مختلف جوانب الشركة وأعمالها.

كانت الخدمة التي قدَّمتها الشركة في عام 2009 تُدعى (UberBlack)، وهي عبارة عن خدمة قيادة رفيعة المستوى، يبلغ ثمنها أكثر من ثمن ركوب سيارة أجرة، ولكنَّه أقل من ثمن استئجار سائق خاص لليلة. أمَّا خدمة (UberX)، وهي خدمة سيارات الأجرة التي تتبادر إلى ذهن معظم الناس في الزمن الحالي عندما يقولون كلمة "أوبر"، فقد أطلقتها الشركة في عام 2012. تعاقد مقدِّمو خدمة (UberX) مع عدد من السائقين الخاصين الذين أتاحوا لطالبي الخدمة ركوب سياراتهم الخاصة من أجل توصيلهم إلى الوجهة التي يُريدونها. يستطيع الزبون استخدام تطبيق "أوبر" للهواتف الذكية لطلب الخدمة، وسيذهب إليه أقرب سائق خاص. أُطلقت هذه الخدمة في البداية في مدينة (سان فرانسيسكو) الأمريكية، ولكنَّها سرعان ما انتشرت في سائر الولايات الأمريكية، وأصبحت شركة (أوبر) تُقدِّم خدماتها في 633 مدينة بحلول عام 2017. وقد أشاد الكثير من الناس بهذه الخدمة ووصفوها بأنَّها مبتكرة وتُلبي احتياجات السوق الذي يُعاني من ارتفاع ثمن خدمات سيارات الأجرة، ومن عدم موثوقيتها في بعض الأحيان. لكن بطبيعة الحال لم تسلم شركة (أوبر) من الانتقادات، سواء من داخل الشركة أم خارجها.

عندما ازداد انتشار خدمة (UberX)، احتج بعض السائقين المتعاقدين مع خدمة (UberBlack) في عام 2013 في مقر الشركة واشتكووا من قلة الامتيازات والأجور التي تُقدِّمها الشركة لهم، وادَّعوا أنَّ خدمة (UberX) التي أُطلقت حديثًا تنافسهم وتقلِّل من مبيعاتهم وتقوِّض أمنهم الوظيفي. لقد زجر (كالانيك) هذه الاحتجاجات، ووصف الشكاوى وتراجع العمل في (UberBlack) بأنه ناتجة عن قلة حيلتهم؛ إذ إنَّ معظم المحتجين كانوا قد فُصلوا من عملهم في وقت سابق بسبب سوء وضعف الخدمة التي يُقدِّمونها. نشأ أيضًا جدل حول تعامل شركة (أوبر) مع سائقين يعملون بنظام العقود بدلًا من توظيف سائقين بدوام كامل، وقد اشتكى السائقون المُتعاقدين

معهم من قلة الامتيازات والأجور. بالإضافة إلى ذلك، اشتكت الشركات المنافسة لأوبر، وخاصة التي تُقدّم خدمات سيارات الأجرة من معاناتها من التنافس غير العادل مع شركة أوبر؛ إذ لم يكن على شركة (أوبر) الالتزام بنفس عملية الفحص ونفس التكاليف التي كانت تُلزم بها الشركات ذات سيارات الأجرة الصفراء التقليدية، وقد أفرّقت بعض البلديات بذلك وأشارت إلى أنّ عدم كفاءة عملية فحص السائقين في شركة (أوبر) يُعرّض الركاب للخطر.

سُرعان ما دافع صيت شركة (أوبر) بأنّها شركة تُمارس التنمّر وأنّ رئيسها التنفيذي (كالانيك) قائد غير أخلاقي، وأنّهت الشركة أيضًا بالتستّر على حالات الاعتداء الجنسي. بالإضافة إلى ذلك، تعرّضت شركة (أوبر) لانتقادات بسبب ممارسات وأسلوب التوظيف التي تنتهجها؛ إذ اتّهمت برشوّة السائقين الذين يعملون لدى الشركات المنافسة من أجل تشجيعهم على الانتقال للعمل لصالح شركة (أوبر)، وتبيّن أنّ الشركة تُرسل طلبات ركوب كاذبة للسائقين الذين يعملون في الشركات المنافسة ثمّ تُلغي الطلب، وكان يترتّب على ذلك إضاعة وقت أولئك السائقين وزيادة صعوبة حصول الزبائن على خدمة الركوب من الشركات المنافسة.

لقد تحدّثت سوزان فاوولر -التي عملت سابقًا مهندسة موثوقية الموقع في شركة أوبر- علنًا عن حالات التحرش الجنسي التي تحصل داخل الشركة، ووصف موظفون سابقون ثقافة شركة (أوبر) بأنّها ثقافة الغابة، حيث البقاء للأقوى، وذكر أحد الموظفين أن قيادة الشركة تُشجّع على تطوير خدمات وأساليب غير أخلاقيّة وغير قانونيّة بهدف التغلّب على الشركات المنافسة في السوق. تُشبّه (فاوولر) تجربة العمل في شركة أوبر بـ "صراع العروش"، ويعدّ بعض الموظفين السابقين أنّ عملهم فيها بمثابة نقطة سوداء في سيرتهم الذاتية.

يُمكن القول أنّ السُمعة التي حصلت عليها شركة (أوبر) كانت سيئة أكثر من كونها جيّدة بسبب فظاظة قياداتها إلى جانب كوارث العلاقات العامة التي سبّبتها. تصدّر (كالانيك) عناوين الصحف في شهر يونيو من العام 2017، وقرّر التنحي عن منصب الرئيس التنفيذي للشركة على إثر الفضائح المنسوبة إليه.

### أسئلة للمناقشة:

1. اتخذت شركة (Transport of London) في صيف عام 2017 إجراءات لإلغاء التصريح الذي حصلت عليه شركة (أوبر) للعمل في لندن. كيف أثّرت السمعة السيئة لشركة (أوبر) على آراء شركة (Transport of London) من وجهة نظرك؟
2. ما هي الخطوات التي يتوجّب على الرئيس التنفيذي الجديد لشركة أوبر (دارا خسروشاهي) اتخاذها لإصلاح سمعة الشركة؟
3. على الرغم من نجاح شركة (أوبر) البارز في إطلاق خدماتها في أسواق متعددة، إلّا أنّها تُواصل تسجيل خسائر فصيليّة بالملايين، وما زال المساهمون يقدّمون الدعم المالي لها. كيف يؤثّر هذا على الثقافة العامة لشركة أوبر؟

### اختبار مدى الفهم

1. ما هي الخصائص التي تميّز كلًّا من القائد التحويلي والقائد الكاريزمي؟

## 13.10 المتطلبات القيادية في القرن الحادي والعشرين

### كيف تؤثر مناهج وأساليب القيادة المختلفة على متطلبات عصرنا الحالي؟

تلقت العناوين التي يتكرّر ذكرها في مجلات الأعمال الشهيرة، مثل مجلة (فورتشن) ومجلة (بيزنس ويك) انتباهنا إلى مجموعة من التوجّهات المهمة الموجودة في عالم الأعمال، سيّما أن المؤسسات في وقتنا الحاضر أصبحت تخضع لعملية إعادة هيكلة بصورة مُتزايدة، ويزداد ميل الشركات إلى استخدام الهيكل الشبكي والهيكل الافتراضي والهيكل القطاعي في أنظمة عملها. يتناقش الناس في العصر الحالي بشأن المؤسسات متعددة الجنسيات والشركات التي بلا حدود والمؤسسات ما بعد التسلسل الهرمي (post-hierarchical organization)، ومن المحتمل جدًّا أن تُصبح المؤسسات التي سنعمل فيها وتنافس معها في المستقبل القريب مُختلفة تمامًا عن المؤسسات التي نعرفها حاليًا.

لن تكون العملية الانتقالية سهلة؛ فغالبًا ما يولّد الغموض وجهل الإنسان بالنتائج المستقبلية مقاومةً لما هو جديد، ويحكمنا أيضًا التفكير الخطي والعقلاني الذي يقودنا إلى الاعتقاد بأننا يُمكننا التقدّم ومسايرة التطوّرات من خلال إجراء بعض التغييرات التدريجية على أفكارنا وأفعالنا الحالية. إنّ النماذج الحالية هي التي تُشكّل تصوّراتنا وتوجّه تفكيرنا، كما أنّ التخلّي عن هذه النماذج التي خدمتنا جيّدًا في الماضي لا يحدث بسهولة.

من الملاحظ أنّ العقد الماضي تميّز بالتغيّرات السريعة والمنافسة الشديدة وثورة التقنيات الحديثة، إلى جانب الفوضى والاضطراب وارتفاع مستوى الغموض فيما يتعلّق بظروف بيئة العمل. عند إلقاء نظرة سريعة لما يحدث في عالم الأعمال اليوم، نجد أنّ التوجّهات الحالية مستقرّة ولن تزول في الوقت القريب، ويُشير البروفيسور (جاي كونغر) من جامعة (مكغيل) الكندية إلى "أنّ القيادة تُصبح مهمة للغاية عندما يكون هناك حاجة إلى إحداث تغيّرات كبيرة؛ إذ يقدّم لنا القادة الثقة والتوجيهات التي نحتاجها عندما نحاول المضي قدّمًا خلال فوضى التغيير الجذري لأنظمة المؤسسة وهيكلها. إنّ حجم التعيّر الهائل والمُتسارع الذي يحدث في عصرنا الحالي لن يتطلّب المزيد من القيادة فحسب؛ بل أساليبًا قياديّة جديدة".<sup>(109)</sup>

يُشير (كونغر) أيضًا إلى أنّ هناك عاملين رئيسيين يحدّدان مستويات الموهبة والنبوغ الذي ينبغي توفّرها في الجيل القادم من القادة. العامل الأول هو ظروف بيئة العمل الخارجية، إذ إنّ المنافسة العالمية تولّد الحاجة إلى وجود قادة من نوع خاص. العامل الثاني هو التنوّع المتزايد في بيئات العمل الداخلية، إذ سيؤدّي التنوّع إلى حدوث تغييرات كبيرة في العلاقة بين كلّ من أفراد المؤسسة وطبيعة العمل والمؤسسة نفسها، وشيخاها هذه التغييرات العديد من التحديات والصعوبات والإيجابيات أيضًا.

كيف سيكون قادة الغد؟ يُشير البروفيسور (كونغر) إلى أنّه يتوجّب على القادة الفعّالين في القرن الحادي والعشرين أن يكونوا مسؤولين عن أمور كثيرة،<sup>(110)</sup> إذ يجب عليهم أن يكونوا:

1. منتهزين للفرص المتاحة وذوي تفكير استراتيجي؛ فالقادة ذوو الرؤية الجيدة والبعيدة يستطيعون اقتناص الفرص الاستراتيجية قبل أن يقتنصها المنافسون.

2. مدركين لما يحدث على مستوى العالم؛ إذ إنَّ 80% من المؤسسات الحالية تواجه منافسة خارجيّة كبيرة، لذلك من المهم جدًّا معرفة الأمور المرتبطة بالأسواق الخارجية والاقتصاد العالمي والسياسية.
  3. قادرين على إدارة المؤسسات ذات اللامركزية العالية؛ إذ سوف يتزايد الاتجاه مستقبلًا نحو المؤسسات التي تسمح بمشاركة الموظفين على نطاق واسع بالتزامن مع تزايد حاجة المؤسسات إلى السرعة والمرونة والمعرفة.
  4. مراعين للتنوع؛ إذ لن تقتصر الوظائف على لون أو عرق أو جنس معين، وستزداد نسبة الموظفين من النساء والأقليات والمهاجرين الذين يحملون مجموعة مختلفة ومتنوعة من الاحتياجات والاهتمامات والثقافات.
  5. متواصلين فعّالين ومؤهلين للتعامل مع الثقافات المختلفة؛ إذ تحتاج القوى العاملة شديدة التنوع إلى قائدٍ واعٍ ومراعٍ للتطلعات والاحتياجات الثقافية المتنوعة.
  6. بناءً لمجتمع مننّظ؛ ستكون بيئات العمل والمؤسسات بمثابة مصدر رئيسي لتلبية احتياجات المجتمع، وسيُساهم القادة في بناء هذا المجتمع بطريقة تُشعر أعضاء المؤسسة بالانتماء للمؤسسة ورسالتها.
- أخيرًا، من الجدير بالذكر أنّ دراسة عملية القيادة ومحاولة فهمها ووضع النظريات التي تبيّنُها عمليّة مُستمرة مع توصل الدراسات والأبحاث التي تنظر في مفهوم القيادة وتضع النظريات الجديدة. على الرغم من أنّ نظرية السمات والنظريات السلوكية والموقفية التي تفسّر القيادة تزوّدنا بكمية كبيرة من المعلومات عنها، إلّا أنّ الصورة الكبيرة لم تكتمل بعد. لقد ظهرت عدة نظريات حديثة في القيادة خلال الخمس عشرة سنة الماضية، ومن ضمن هذه النظريات: نظرية التبادل بين القائد والعضو، ونظرية القيادة الضمنية، ونظرية القيادة الكاريزمية الجديدة (neocharismatic theory)، ونظرية القيادة القائمة على القيم، والقيادة الرؤيوية (أو المُتبصرة)<sup>(111)</sup>، والتي ستقدّم كل واحدة منها بمرور الوقت معلومات جديدة حول القادة وعملية القيادة.
- سيواجه القادة في القرن الحادي والعشرين تحديات كبيرة والكثير من فرص تطوير الذات وتحقيق الذات، وستكون التحديات والمكافآت التي تنتظر القادة الفعّالين مدهشة!

## اختبار مدى الفهم

1. ما هو دور القيادة في القرن الحادي والعشرين؟

## 13.11 المصطلحات الرئيسية

**الكاريزما:** جاذبية شخصية أخّاذة تبعث على الولاء والحماس وتربط الأتباع بالقائد.

**القائد الكاريزمي:** هو شخص يمتلك سلطة شرعية ناشئة عن مكانته الاستثنائية أو بطولته أو شخصيته التي يُحتذى بها.

**سلوكيات الاهتمام بفريق العمل:** هي سلوكيات القائد الموجهة نحو العلاقات، وتتضمن هذه السلوكيات أن يكون القائد داعماً وودوداً ومراعياً لمصالح الآخرين ومتواصلًا فعّالاً معهم.

**النظرية الموقفية لفيدلر:** هي نظرية طوّرها العالم فريد فيدلر وتشير إلى أنّ فعالية استخدام أساليب القيادة المختلفة تعتمد على مدى توافق القائد مع الموقف.

**القائد المُعيّن:** هو الشخص الذي تضعه جهات مسؤولة من خارج المجموعة في المنصب القيادي.

**القائد المنبثق:** هو الشخص الذي يُصبح قائداً بمقتضى العمليات التي تجري بين أفراد المجموعة أثناء سعيهم إلى تحقيق هدف مشترك.

**القائد الرسمي:** هو الشخص الذي يُدرك الأفراد الذين لا ينتمون إلى مجموعته بأنّه القائد المسؤول عن مجموعته.

**نظرية الرجل العظيم في القيادة:** تنصّ على أنّ بعض الناس يُولدون وهم يحملون سمات تُمكّنهم من أن يصبحوا قادة عظماء.

**القائد غير الرسمي:** هو الشخص الذي يعترف به أعضاء مجموعته قائداً لهم.

**سلوكيات تحديد هيكل العمل:** هي سلوكيات القائد الموجهة نحو المهام وتتضمن تحقيق الأهداف والتنظيم وجدولة الأعمال وحل المشكلات والحفاظ على استمرار سير العمل.

**القيادة:** علاقة تأثير اجتماعي بين شخصين أو أكثر تجمعهم مجموعة معينة ويعتمد كلٌّ منهم على الآخر لتحقيق أهداف محدّدة ومشتركة.

**زميل العمل الأقل تفضيلاً (LPC):** الشخص الذي تكون رغبة القائد في العمل معه في أدنى المستويات.

**نظرية المسار نحو الهدف:** هي نظرية تفترض أنّ القيادة تعمل على تحديد مسار العمل الذي يُؤدّي إلى الهدف، وأنّ تحديد أسلوب القيادة الفعّال يعتمد على المهمة أو الموقف الذي يواجهه المجموعة.

**القائد التحويلي:** هو القائد الذي يعمل على تعديل الأمور وتغييرها على نحو كبير من خلال إلهام الآخرين لتنفيذ أعمال هائلة.

**القائد ذو الرؤية:** هو القائد الذي يؤثّر على الآخرين من خلال انجذابهم عاطفيًا أو فكريًا إلى أحلامه وتأمّلاته المستقبلية.

## 13.12 ملخص المخرجات التعليمية

### 13.12.1 طبيعة القيادة

#### وضّح طبيعة عملية القيادة.

تُعرّف القيادة غالبًا بأنها علاقة تأثير اجتماعي بين شخصين أو أكثر تجمعهم مجموعة معينة ويعتمد كلٌّ منهم على الآخر لتحقيق أهداف محدّدة ومشاركة، ويُعدُّ القائد نواة أي نشاط تؤدّيهِ المجموعة، وهو الذي يدفع أفراد المجموعة نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

### 13.12.2 عملية القيادة

#### وضّح عناصر عملية القيادة وكيف تتفاعل هذه العناصر مع بعضها بعضًا.

القيادة هي عملية وعلاقة تبادلية معقّدة وديناميكية تتشكّل مع مرور الوقت بين القائد ومجموعة الأتباع الذين يعتمدون على بعضهم بعضًا لتحقيق الهدف المنشود المشترك، وتتألّف هذه العملية من عدة عناصر رئيسية هي: القائد والأتباع والسياق (الموقف) وعملية القيادة في حد ذاتها والنتائج، وتختلف طبيعة عملية القيادة تبعًا لاختلاف هذه العناصر.

### 13.12.3 أنواع القادة وأساليب القيادة

#### كيف يؤثر القادة على أتباعهم ويدفعونهم إلى العمل؟

إنّ نوع القوة التي يستخدمها القائد من أهم العوامل التي تُحدّد مدى فعالية القيادة والتأثير الاجتماعي الذي يُمارسه القائد على الأتباع. لقد وضع العالمان جون فرينش وبيتر رام ريفين تصنيفًا مفيدًا يبيّن أنواع القوى التي قد يستخدمها القادة، وتتضمّن هذه القوى: قوة المكافأة، والقوة القسرية، والقوة المرجعية، وقوة الخبرة، والقوة الشرعية. تزداد فعالية القائد عندما يمتثل له الأفراد بإرادتهم ورغبتهم، وغالبًا ما يحدث هذا عندما يكون تأثير القائد نابغًا من خصائصه الذاتية، مثل: عقلانيته أو خبرته أو حُسن أخلاقه أو قوته المرجعية.

لقد درس العديد من الكتاب والباحثين كيف بإمكان القادة استخدام القوى بما يتناسب مع متطلّبات المواقف المختلفة، ووضعوا العديد من النماذج والنظريات التي تبيّن ذلك، مثل نموذج تانينباوم وشميت، ونظرية X ونظرية Y. بالإضافة إلى ذلك، اقترح جان موجيك وبرنارد رايمان من جامعة ولاية كليفلاند أربعة أساليب مختلفة للقيادة تدور حول اتخاذ القادة للقرارات وتنفيذ هذه القرارات، وتشمل هذه الأساليب: الاستبدادي الموجّه، والاستبدادي المتساهل، والديمقراطي الموجّه، والديمقراطي المتساهل.

## 13.12.4 نظرية السمات في القيادة

### وَصَّحَ نظرية السمات في القيادة.

لقد بذل العلماء والباحثون في أوائل القرن العشرين جهودًا لفهم القادة والقيادة، وسعوا إلى أن يعرفوا الخصائص المشتركة بين القادة بُغية تحديد الأشخاص الذين يتمتَّعون بهذه الخصائص وتعيينهم في مناصب رئيسية في المؤسسات، وقد نتج عن هذه الجهود البحثية واحدة من أوائل النظريات القيادية وهي نظرية السمات في القيادة.

## 13.12.5 النظريات السلوكية في القيادة

### وَصَّحَ النظريات السلوكية في القيادة.

لا شكَّ أنَّ القادة الفعَّالين يتمتَّعون بالسمات المناسبة، ولكن هذه السمات ليست سوى عامل واحد من عوامل القيادة الفعالة، إذ ينبغي على القادة أيضًا التواصل مع أتباعهم وتوفير المعرفة والمهارات والقدرات اللازمة وتحديد كلِّ من الرؤية والاستراتيجية التي تناسب الظروف التي تواجه المجموعة.

لقد أُجري في أواخر الأربعينيات من القرن العشرين برنامجان بحثيان رئيسيان في كلِّ من جامعة ولاية أوهايو وجامعة ميشيغان، وكانا يهدفان إلى دراسة القيادة من وجهة نظر سلوكية من خلال تحديد السلوكيات التي تُميِّز القادة الفعَّالين، وقد كان هناك تشابه في نتائج هذين البرنامجين البحثيين. بالإضافة إلى ذلك، وضع الباحثان روبرت بليك جين موتون نموذجًا لتصنيف أساليب القيادة يُدعى الشبكة القيادية ويتألَّف من محورين هما: محور الاهتمام بالإنتاج ومحور الاهتمام بالأفراد، وهناك خمسة أساليب قيادية تنتج عن اتحاد هذين المحورين.

## 13.12.6 النظريات الموقفية في القيادة

### وَصَّحَ النظريات الموقفية (الظرفية) في القيادة.

لا توجد طريقة مُثلى واحدة للقيادة الفعَّالة تناسب جميع المواقف والظروف، لذلك ينبغي أن يُدرك القادة أن طريقة اختيارهم لأسلوب القيادة ستؤثِّر على طبيعة امتثال أتباعهم لنفوذهم، ومن ثمَّ تؤثِّر على دافعية مجموعة الأتباع ورضاهم وأدائهم وفعَّاليتهم. بالإضافة إلى ذلك، فإنَّ طبيعة الموقف -متطلَّبات السياق وخصائص الأتباع- تُحدِّد نوع القيادة التي من المحتمل أن تكون فعَّالة في ذلك الموقف. يُركِّز فيدلر على سمات القائد ويُشير إلى أنَّ مدى توافق القائد مع الموقف تُحدِّد أسلوب القيادة المناسب، ويوصي باختيار القائد المناسب للموقف أو تغيير الموقف لكي يُناسب القائد. تُركِّز نظرية المسار نحو الهدف على سلوكيات القائد التي يمكن تعديلها لكي تتكيَّف مع متطلَّبات بيئة عمل وخصائص أفراد المجموعة، ويرى واضعو هذه النظرية أنَّه يمكن إسناد الموقف إلى القائد المناسب أو العمل على تعديل سلوك القائد حتى يُناسب الموقف. وتوضِّح هذه النظريات أنَّ عملية القيادة تكون فعَّالة عندما تنسجم خصائص القائد وسلوكياته مع متطلَّبات الموقف.

## 13.12.7 بدائل القيادة ومثبّطاتها

### ما المقصود ببدائل القيادة؟

يمكن أن تحل خصائص الأتباع والمهام والمؤسسات محل العديد من السلوكيات القيادية أو تُثبّط من تأثيرها. يجب على القادة الإلمام بهذه العوامل، أيًا كان أسلوب القيادة الذي يتبنّونه، إذ يُتيح ذلك للمديرين استغلال تلك البدائل أو المثبّطات وتطويعها لصالحهم؛ بدلًا من أن تعرقل مسيرتهم.

## 13.12.8 القيادة التبادلية والتحويلية والكاريزمية

### ما هي خصائص القيادة التبادلية والتحويلية والكاريزمية؟

كان هناك اهتمام متجدد بسمات القائد وسلوكياته في السنوات الأخيرة، وتضاعف البحث عن "القائد المناسب" الذي يمكنه إحداث تغييرات تنظيمية كبيرة، في الوقت الذي تواجه فيه المؤسسات المزيد من الاضطرابات في بيئاتها الخارجية، ويلفت هذا البحث انتباهنا مجددًا إلى مجموعة من الدوافع والمعارف والمهارات والسمات الشخصية الأساسية، وقد انبثقت من هذا البحث أساليب قيادية جديدة، مثل: القيادة الكاريزمية والقيادة التحويلية.

## 13.12.9 المتطلبات القيادية في القرن الحادي والعشرين

### كيف تؤثر مناهج وأساليب القيادة المختلفة على متطلبات عصرنا الحالي؟

تختلف عملية القيادة في المؤسسات التي تسمح بمشاركة الموظفين على نطاق واسع عنها في المؤسسات التقليدية التي تميل إلى التحكم والسيطرة. إنّ القادة الذين يكونون من خارج فِرَق العمل يكون دورهم الأساسي هو تمكين أعضاء فِرَق العمل ودفعهم إلى القيادة الذاتية والإدارة الذاتية، أمّا القادة الذين يكونون من داخل فِرَق العمل هم بمثابة زملاء للأعضاء، فهم يعملون معهم جنبًا إلى جنب ويعملون في الوقت نفسه على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتسيير عمل الفِرَق.

على الرغم من وجود الكثير من المعلومات عن عوامل القيادة الفعّالة، إلّا أنّه ما زال هناك الكثير لنكتشفه. تُطبّق النظريات التي بيّناها في هذا الفصل من قِبل المديرين في عصرنا الحالي، وتُعدُّ جميع هذه النظريات مهمة ولكنها لا تُقدّم إجابة مكتملة بخصوص العوامل التي تجعل القادة فعّالين.

في النهاية، إنّ فهمنا للقيادة يكتنفه العديد من أوجه القصور، وتستند المؤلفات الحالية على الدراسات التي أُجريت في الغرب. من غير المعروف ما إذا كان يُمكن تعميم نظريات القيادة الغربية على الثقافات الأخرى، ولكن لا شك في أنّه ستزداد وتيرة الأبحاث التي تهدف لدراسة القيادة عبر الثقافات بالتزامن مع هيمنة الاقتصاد العالمي أكثر من أي وقت مضى في مختلف أنحاء العالم.

### 13.13 أسئلة مراجعة للفصل

1. عرّف القيادة، ووضّح أوجه الاختلاف بينها وبين الإدارة.
2. وضّح العمليات التي تُسند إلى الأشخاص الذين يتولّون المناصب القيادية.
3. وضّح أنواع القوى المختلفة التي قد يستخدمها القادة وآثار كلّ منها.
4. لقد لوحظ أنّ القادة الفعّالين يمتلكون المؤهلات المناسبة، فما هي السمات التي ترتبط غالبًا بنشأة القادة وفعاليتهم؟
5. نتج عن دراسات جامعة ولاية أوهايو ودراسات جامعة ميشيغان التي هدفت إلى دراسة القيادة تحديد عدد من السلوكيات القيادية. ما هي هذه السلوكيات؟ ما هي أوجه الاختلاف بين نتائجهما؟
6. وضع الباحثان بليك وموتون نموذجًا يُدعى الشبكة القيادية وحدّدوا فيه عدة أنواع للقيادة، فما هي هذه الأنواع؟ وكيف يبدو هذا النموذج من منظور النظريات الموقفية في القيادة؟
7. وضّح العوامل الثلاثة التي تُحدّد مدى توافق القائد مع الموقف وفق نظرية فيدلر.
8. ما هي أبعاد سلوك القائد الأربعة التي تضمّنتها نظرية المسار نحو الهدف؟
9. وضّح أوجه الاختلاف بين أدوار كل من القادة الذين يكونون من داخل فِرَق العمل وأولئك الذين يكونون من خارج فِرَق العمل المُدارة ذاتيًا.
10. ما هو المقصود ببدائل القيادة؟ وما هو المقصود بمثبطات القيادة؟ اذكر مثالاً على كلّ منهما.
11. ما هي الخصائص التي تميّز كلاً من القائد التحويلي والقائد الكاريزمي؟

### 13.14 أنشطة تطبيقية للمهارات الإدارية

1. حدّد قائدًا كاريزميًا وقائدًا ذا كاريزما قليلة. ما هي السمات والمهارات التي تتيح لهما النجاح في مهامهما؟ كيف يمكنك دمج هذه السمات في المهارات التي ستحتاجها عندما تتولّى منصب قيادي؟
2. افترض أنّك تولّيت مؤخرًا منصبًا قياديًا، وأنّ 40% من موظفيك يعملون عن بُعد، وأنّك ترغب في تعزيز العمل الجماعي وتودّد التأكد من أنّ العمل عن بُعد لا يؤثّر سلبًا على العمل الجماعي. ما هي خطتك لمعرفة كيف تسير الأمور ولتحديد الطريقة المناسبة للإفصاح عن رغبتك في أن يكون العمل الجماعي فعّالًا.
3. تخيّل أنّك في اجتماع، وأنّ أحد أعضاء فريقك خاطب المدير أثناء الاجتماع وأشار إلى وجود خطأ فادح قد يؤدّي إلى فشل المشروع وقال أنّه كان يتوجّب على المدير الانتباه إلى ذلك الخطأ وتفاديه ولكنّه لم

ينتبه إليه، ولذلك يجب عليه أن يستقيل. بصفتك قائدًا للفريق، كيف ستتعامل مع كلٍّ من عضو فريقك والمدير وكيف ستدير عملية التواصل مع الفريق بأكمله؟

## 13.15 تدريبات على اتخاذ القرارات الإدارية

1. افترض أنك أصبحت مؤخرًا المفوض لدوري رياضي رئيسي معروف تأهّل للمباريات الفاصلة، وأنك جلست لكي تتابع أحداث المباراة بعد حفل افتتاحي مؤثّر. شوهد أحد اللاعبين في بداية المباراة يحتفل بإحراز هدف من خلال التصرّف بطريقة عنصرية وجافة. كيف ستتعامل مع هذا الموقف من منطلق منصبك القيادي؟
2. من التحديات التي تواجه المدير الجديد الذي يتولّى منصبًا قياديًا هو إدارة الإجهاد. فكّر في إحدى المرّات التي كنت فيها قائدًا لمجموعة، وضع خطة لإدارة الإجهاد تتضمن كيفية التعرّف على الشعور بالإجهاد، وكيفية ملاحظة علاماته، وكيفية إدارة التغييرات للتعامل مع الإجهاد، وكيفية طلب المشورة والمساعدة من الآخرين مثل الاستعانة بمُرشد لمساعدتك في إدارة الإجهاد.
3. لا يرغب معظم الناس في توظيف مدير ماهر لا يمتلك مهارات قيادية، ولا يرغبون في توظيف قائد ملهم لا يتقن التخطيط أو التفويض أو الحفاظ على النظام. ارسم جدولين، أحدهما للمهارات القيادية والآخر للمهارات الإدارية، وحدّد السمات الإيجابية والسمات السلبية المرتبطة بكل منهما والتي ستنتبه إليها عندما تحتاج إلى توظيف شخص لتولّي منصب إداري وقيادي مهم في المؤسسة التي تُديرها.

مهارات الإدارة		مهارات القيادة	
+	-	+	-

الشكل 112: جدول مهارات المدير

## 13.16 قضية للتفكير النقدي

### التحدي الذي واجه قيادة شركة يونايتد إيرلاينز

إنَّ أي شخص سبق له السفر ربما يكون قد عاش تجربة صعبة مرة واحدة على الأقل في أحد المطارات، مثل أن يعلق في المطار أو يجلس معه رُكَّاب مزعجون أو يفقد الاتصال أو تتأخَّر رحلته أو يكون الطعام المقدم له على متن الطائرة سيئاً، ولكن حتى المسافرين ذوي الخبرة الكبيرة لم يواجهوا أبداً تجربة مريرة مثل التي مرَّ بها الدكتور ديفيد داو الذي تعرَّض للركل والصراخ وأُخرج بالقوة من إحدى الرحلات التابعة لشركة الطيران الأمريكية "يونائتد إيرلاينز"، الأمر الذي أدَّى إلى إصابته بارتجاج في المخ وفقدان بعض أسنانه وكسر أنفه.

أدَّى الرد الغريب الذي أدلى به أوسكار مونوز -الرئيس التنفيذي لشركة يونايتد إيرلاينز- إلى زيادة الأمور سوءاً. لقد التُقط مقطع فيديو للحادث، وانتشر هذا المقطع على نطاق واسع بسرعة كبيرة، ولكنَّ مونوز في رده قد أساء وصف ما ظهر في الفيديو بوضوح، ووصف الهجوم العنيف بأنَّه "تبديل أماكن". ساد الاستنكار عبر وسائل التواصل الاجتماعي، وتحدَّثت عن ذلك البرامج المسائية، وتضرَّرت سمعة شركة يونايتد إيرلاينز، الأمر الذي دفع إدارتها إلى التفكير في أسباب فشل عملياتها، وفيما يجب فعله لتخفيف الضرر، وفي كيفية استعادة سمعتها وضمأن الالتزام بقيم الشركة في المستقبل.

يشير ويليام تايلور، في تعليق له في مجلة فورتشن، إلى أنَّ حادثة "تبديل الأماكن" التي تورَّطت بها شركة يونايتد إيرلاينز ناتجة عن سياسة الشركة وإجراءات أمن المطار وبروتوكولات الطيران و"حكمة الجموع". كان من الممكن أن يتدخَّل مسؤول البوابة والطيار وأمن المطار والمسافرين أنفسهم في أي لحظة، ولكنَّهم لم يفعلوا.

أوضح بريان فيلكو (Brian Fielkow) -قائد في مجال الأعمال ومؤلف ومتحدث رئيسي- في موقع Entrepreneur.com بعض النقاط المهمة المرتبطة بالرد الذي أصدره مونوز وردود الفعل الأولى من شركة يونايتد إيرلاينز، إذ أشار إلى فشل مونوز في التعامل مع الحادثة في ضوء قيم الشركة، إلى جانب فشله في تحمُّل اللوم أو حتى في وصف ما حدث على متن الطائرة بدقة، وهذه الأخطاء القيادية تؤدِّي إلى حالة من الاضطراب وتُعيق عملية استرداد الشركة لسمعتها. لقد كان مونوز -بصفته قائداً- يحدِّد توجُّهات آلاف الناس، ويبدو أنَّ التخلي عن القيم الأساسية لشركة يونايتد قد سبَّب زعزعة في الثقة أو مجرد اضطراب بسيط على مستوى الشركة، وقد تضاعفت الآثار السلبية التي خلَّفتها الحادثة بسبب إساءة وصف ما حدث وما جرى تداوله في عالم الهواتف الذكية ووسائل التواصل الاجتماعي.

كان يتوجَّب على مونوز -بصفته قائداً- تحمُّل مسؤولية ما شاهده العالم بأكمله؛ بمعنى تحمُّل مسؤولية انتهاك الأخلاق الاجتماعية والقيم الأساسية لشركة يونايتد إيرلاينز. لقد أدَّى فشله في تحمُّل تلك المسؤولية إلى حدوث مشكلة كبيرة فاقت آثارها ما قد يترتَّب عن مجرَّد سوء التخطيط فيما يتعلَّق بسياسة الشركة أو اجتماع عدد من العوامل الخارجية التي تززع استقرار الشركة. بالإضافة إلى ذلك، أشار فيلكو إلى نقطة مهمة أخرى مرتبطة بالرد الذي تُصدره الشركة، وهي أنَّه لا يمكن التراجع عنه بعد أن تسمعه الأعداد الكبيرة من الجماهير.

يجب أن يُكرّس القادة بعض الوقت قبل إصدار الرد من أجل جمع الحقائق والتفكير مليًا في ردود الفعل المحتملة التي ستترتب على هذا الرد. إنَّ الرد الذي أصدره مونوز لم يكن موفقًا لعدة أسباب، الأمر الذي كوّن تصوّرًا بأنَّ البيان الثاني الذي أصدره مونوز كان محاولة للسيطرة على الوضع المتأزم.

يعزو آل بوليا (Al Bolea) -الذي يعمل مدربًا للقيادة- الحادثة أيضًا إلى فشل القائد، وأشار في إحدى المقالات التي كتبها إلى أنَّ الأمر يتعلق بالموظفين في المناصب الدنيا الذين يُخطئون فهم ما تقصده الإدارة العليا في الشركة، ويُشير إلى أنَّ ثقافة شركة يونايتد إيرلاينز تغرس في أذهان الموظفين أنَّ الالتزام بالإجراءات أهم من مراعاة ما يتطلبه الموقف. كان يتوجّب على مسؤولي البوابة مراعاة سمعة الشركة، الأمر الذي كان سيحول دون التصرّف بطريقة يعدها معظم زبائن شركات الطيران غير أخلاقية للغاية.

انتقد وليام تايلور -المؤسس المشارك لشركة Fast Company- ضعف القيادة في شركة يونايتد إيرلاينز. ألم يكن على الطيار بصفته قائدًا للرحلة أن يفعل شيئًا؟ لماذا لم يفكّر مسؤول البوابة في ابتكار حل لمعالجة مشكلة نقل الأفراد من شيكاغو إلى لوزيفيل بولاية كنتاكي؟ لماذا لم يلجأ مسؤول البوابة إلى استخدام المنطق السليم والقليل من الإبداع لكي يمنع حدوث الفشل الذريع والمُحرج (والباهظ في نهاية المطاف)؟ تصوّر تايلور أنّه كان من الممكن التفكير في فعل أمور أكثر من مجرد تصوير الفيديو، ولكنَّ المسافرين على متن الطائرة ظلّوا هادئين ومستسلمين، ولم يُعبّروا عن أي استياء جماعي. استنكر تايلور الرد الأولي الضعيف الذي أصدره الرئيس التنفيذي لشركة يونايتد إيرلاينز بقوله: "إذا كان هدف الرئيس التنفيذي أوسكار مونوز هو زيادة الوضع الكارثي سوءًا، فهو قائد نجح في ذلك". استنكر تايلور أيضًا رد أعضاء مجلس الإدارة، وقال أنَّ الرد سوف يؤدي إلى تحسين وضع الشركة أو إلى تدهورها.

إذن ما هي الإجراءات اللازم اتخاذها لإخراج شركة يونايتد إيرلاينز من هذا المأزق الذي ذاع خبره؟

أشار بريان فيلكو إلى أنَّ الحادثة كانت مناقضة للقيم الأساسية لشركة يونايتد إيرلاينز، والتي تُعدُّ قيمًا لا يجوز التخلّي عنها أبدًا. كان يتوجّب على قيادة الشركة أن تعترف بهذا، وأن تُعالج الفشل في ذلك، وأن تتحمّل مسؤولية الحادثة بدلًا من محاولة صرف اللوم عنها. أشار فيلكو أيضًا إلى أنَّ الرد الأولي لمونوز تمثّل في إلقاء اللوم على المسافرين بينما كان يجب أن يتحمّل المسؤولية بدلًا من ذلك. بالإضافة إلى ذلك، كتب فيلكو أنّه يتوجّب على الشركات أن تتوقّع ما قد يحدث على النحو غير المرغوب، ولكن لم ينتبه مسؤولو البوابة التابعين لشركة يونايتد إيرلاينز إلى هذا الأمر. إنَّ تعويض المسافرين الذين لم يُسمح لهم السفر بسبب الحجز الفائن وإعطائهم مبلغ مقداره ثلاثة أضعاف سعر التذكرة الأصلي كان سيُكلّف الشركة أقل ممّا تسبّب به المأزق الذي وقعت فيه (وانخفاض سعر السهم) على إثر ذلك.

حاول مونوز إصدار بيان أفضل بعدما لم يُفلح رده الأول الفاتر في إخماد الشكاوى المتعلقة بسوء معاملة شركة يونايتد إيرلاينز للراكب المتضرّر، ولكن عندما حاول ذلك كان الضرر قد حدث. يُوصي فيلكو بالانتظار قبل إصدار أي رد إذا تطلّب الأمر ذلك؛ فمن الأفضل التحضير وإصدار رد مناسب بدلًا من محاولة التراجع فيما بعد عن إصدار رد سيئ، ويُوصي القادة بأن يتصرّفوا بإنسانية قبل كل شيء. لم يلق الرد الأولي الذي أصدره مونوز إلا

قليلاً من التعاطف، وجعله يبدو بليد المشاعر وقاسي القلب. يجب أن يتضمّن الرد الأولي للشركة التعاطف مع الزبون، حتى إذا كان على خطأ، ويُشير فيلكو إلى أهمية الانتباه إلى العوامل البشرية عند معالجة المشكلات الصعبة.

يؤكد جلين لوبيس (Glenn Llopis) في مقال نُشر في مجلة فوربس على أنّ كيفية استجابة المديرين والقيادة للفشل يُحدّد معالم مستقبلهم في القيادة. إنّ كيفية الاستجابة للفشل، بالإضافة إلى الدروس المستخلصة من تجربة الفشل، تؤثر على كيفية تعامل الأفراد مع القرارات المستقبلية. تذكر أنّك لن تمرّ بالفشل إذا لم تفعل شيئاً، وأنّك لن تتطوّر إذا لم تفشل أبداً. يُمكن دائماً تحدّي الفشل من خلال المغامرة ومحاولة استكشاف المجهول وغير المألوف.

### 13.16.1 الأسئلة

1. كيف تعاملت شركات الطيران الأخرى مع المواقف المشابهة؟
2. إلى أي درجة كانت الأمور تحت سيطرة شركة يونايتد إيرلاينز، وإلى أي درجة كانت الأمور خارج عن سيطرتها؟ وما هي العوامل المرتبطة بالشركة أو العوامل الاجتماعية التي أدّت إلى تأزّم الموقف إلى هذا الحد؟
3. كيف كان رد فعل شركات الطيران الأخرى على الحادثة التي تورّطت بها شركة يونايتد إيرلاينز؟

## 13.17 المصادر

### 13.17.1 مصادر امتلاك الروح الريادية

- Casserly, Meghan. 2013. "Rocks, Paper, CEO: Finding The Best Leader For Your Startup." Forbes. <https://www.forbes.com/sites/meghancasserly/2013/01/15/rocks-paper-ceo-finding-the-best-leader-for-your-startup/#16b520cd20a5>
- Clifford, Catherine. 2017. "Self-made millionaire Gary Vaynerchuk: This is the real secret to success." CNBC. <https://www.cnbc.com/2017/03/13/self-made-millionaire-gary-vaynerchuk-shares-real-secret-to-success.html>
- Cohan, Peter. 2011a. "A Cautionary Tale: Friendship, Business Ethics, and Bad Breakups (Acts I and II). Forbes. August 9, 2011. <https://www.forbes.com/sites/petercohan/2011/08/09/a-cautionary-tale-friendship-business-ethics-and-bad-breakups-acts-i-and-ii/#256d318b2735>
- Cohan, Peter. 2011b. "A Cautionary Tale: Friendship, Business Ethics, and Bad Breakups (Acts III and IV). Forbes. August 9, 2011. <https://www.forbes.com/sites/petercohan/2011/08/09/a-cautionary-tale-friendship-business-ethics-and-bad-breakups-acts-iii-and-iv/3/#66b22dd4a4f6>
- Vaynerchuk, Gary. 2017. "What Makes Me a Great CEO." <https://www.garyvaynerchuk.com/makes-great-ceo/>

### 13.17.2 مصادر القيادة الإدارية

- Hakim, Amy C. 2017. "When a Manager Becomes a Leader." Psychology Today. <https://www.psychologytoday.com/blog/working-difficult-people/201706/when-manager-becomes-leader>
- Yakowicz, Will. 2015. "How to Help a New Manager Become a Great Leader." Inc. <https://www.inc.com/will-yakowicz/how-new-managers-become-great-leaders.html>
- Kauflin, Jeff. 2017. "Every Manager Can Become A Better Leader By Asking This One Question." Forbes. <https://www.forbes.com/sites/jeffkauflin/2017/04/21/every-manager-can-become-a-better-leader-by-asking-this-one-question/#3ca1eaff4ac1>

### 13.17.3 مصادر الأخلاقيات في الحياة العملية

- Ann, Carrie. 2016. "Uber Is In Dire Need of Ethical Leadership." Industry Leaders. <https://www.industryleadersmagazine.com/uber-dire-need-ethical-leadership/>
- D'Orazio, Dante. 2014. "Uber employees spammed competing car service with fake orders." The Verge. <https://www.theverge.com/2014/1/24/5342582/uber-employees-spammed-competing-car-service-with-fake-orders>

- Fowler, Susan J. 2017. "Reflecting on One Very, Very Strange Year at Uber." <https://www.susanjfowler.com/blog/2017/2/19/reflecting-on-one-very-strange-year-at-uber>
- Lawler, Ryan. 2013. "See, Uber — This Is What Happens When You Cannibalize Yourself." TechCrunch.com. <https://techcrunch.com/2013/03/15/see-uber-this-is-what-happens-when-you-cannibalize-yourself/>
- Wong, Julia. 2017. "Uber's 'hustle-oriented' culture becomes a black mark on employees' résumés" The Guardian. <https://www.theguardian.com/technology/2017/mar/07/uber-work-culture-travis-kalanick-susan-fowler-controversy>

### 13.17.4 مصادر قضية للتفكير النقدي

- Fielkow, Brian. 2017. "5 Leadership Failures that Contributed to the United Fiasco." Entrepreneur. <https://www.entrepreneur.com/article/292820>
- Bolea, Al. 2017. "United Airlines: A System Failure?" Applied Leadership. <http://appliedleadership.co/leadership/united-airlines-system-failure/>
- Taylor, William C. 2017. "Where was the Pilot on That United Airlines Flight?" Fortune. <http://fortune.com/2017/04/11/united-airlines-video/>
- Llopis, Glenn. 2012. "5 Things Failure Teaches You About Leadership." Forbes. <https://www.forbes.com/sites/glennllopis/2012/08/20/5-things-failure-teaches-you-about-leadership/2/#2f44c3873e70>



أكبر موقع توظيف عن بعد في العالم العربي

أعلن عن وظائفك الشاغرة وابدأ بتوظيف  
أفضل الكفاءات عن بعد

أضف وظيفة الآن

# 14. دفع العمل ورفع الأداء

## 14.1 مقدمة

### 14.1.1 المخرجات التعليمية

ستتعلم في هذا الفصل الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. عرّف الدافعية وفرّق بين اتجاه الدافعية وشدّتها.
2. صف نظرية محتوى للدافعية ووازن بين النظريات الأساسية لذلك: نظرية الاحتياجات الظاهرة ونظرية الاحتياجات المُتعلّمة ونظرية هرميّة الاحتياجات لماسلو (Maslow) ونظرية الحاجات المعدّلة (البقاء – الانتماء – النموّ -ERG) لألدرفر Alderfer ونظرية العوامل الثنائيّة (الدافع-الصحة) لهرزبرغ (Herzberg) ونظرية تحديد الذات.
3. صف النظريات المنهجية للدافعية وقارن وفرّق بين النظريات الأساسية لذلك: نظرية الإشراف الاستثنائي ونظرية الإنصاف ونظرية الهدف ونظرية التوقع.
4. صف التقدّمات الحديثة في دراسة الدوافع البشريّة.

## استكشاف المهن الإدارية

### بريدجيت اندرسن (Bridget Anderson)

اعتقدت بريدجيت بأن الحياة ستكون مثالية في "العالم الحقيقي". بعد الحصول على شهادتها في علوم الحاسوب، تحوّلت على وظيفة مبرمجة بأجرٍ جيّد في منظمة كبيرة غير ربحيّة، كانت بريدجيت تؤمن بأهداف هذه المنظمة بشكل كبير، وكانت في البداية سعيدة بعملها.

وفي الآونة الأخيرة أصبحت بريدجيت تشعر بالإعياء كل صباح عندما يرنُّ منبهها. لم هذا الشعور بالبوُس؟ رغم كلِّ شيء فهي تعمل في المجال التي اختارته وفي البيئة التي تتطابق مع قيمها ورؤيتها. ما الشيء الذي ينقصها؟ إنَّها في حيرة شديدة من أمرها.

شارفت سنتها الثانية في المنظمة على الانتهاء، وتحّدّد بريدجيت موعد لتقييم أدائها السنوي. هي تعلم بأنّها مبرمجة مؤهلة وجيّدة، ولكنها تعلم أيضًا بأنّها مؤخرًا لا تعمل إلا الحد الأدنى من المطلوب لتدبير أمرها فقط، بناءً على برنامج الشركة. أصبح قلبها بعيدًا عن العمل مع تلك المنظمة. وهذا بالتأكيد ليس ما كانت تطمح إليه.

مدير بريدجيت كايل جاكوبس (Kyle Jacobs) فاجأها ببداية التقييم بالاستفسار عن أهدافها المهنية. واعترفت حينها بأنّها لم تفكر جيّدًا حول مستقبلها. وتساءل كايل فيما إذا كانت سعيدة في منصبها الحالي وإذا ما كانت تشعر بأن أي شيء ينقصها. وفجأة أدركت بريدجيت أنّها تريد المزيد لمهنتها.

السؤال: هل مشاكل الدافعيّة لدى بريدجيت هي مشاكل داخلية أم أنها خارجية؟ وأيّ احتياج من احتياجاتها لم يُلبّي حاليًا؟ وما هي الخطوات التي يجب أن تتخذها مع مديرها لتعزيز دافعها للعمل وبالنتيجة تعزيز أدائها؟

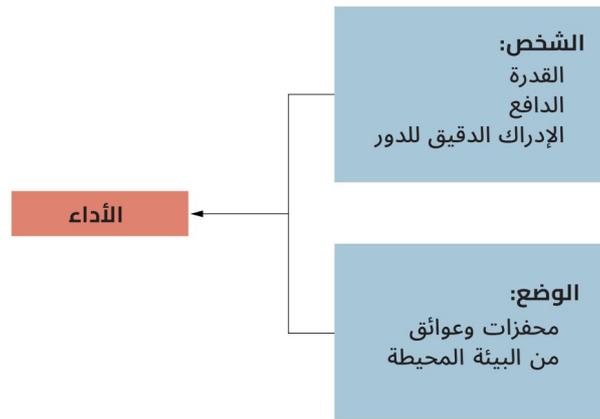
النتيجة: عندما تقرُّ بريدجيت بأنّها غير راضية عن عملها كمبرمجة حاسوب ستكون مستعدة لاستكشاف الإمكانيّات الأخرى. بدأت بريدجيت مع كايل بعملية عصف ذهني لإيجاد مهمّات تحفزها وتساعد في الحصول على رضا وظيفي أكبر. أخبرت بريدجيت كايل بأنّها، وبقدر استمتاعها بالبرمجة، فإنّها تشعر بالعزلة وتفتقد التفاعل مع المجموعات الأخرى في المنظمة. كما أدركت أيضًا بأنّها بمجرد إتقانها منحنى التعلم الأساسي بدأت تشعر بالملل. إذ قالت بريدجيت بأنها مستعدة دائمًا لأيّ تحديات أو أعمال إضافية.

يوصي كايل بأن تنتقل بريدجيت لفريق أنظمة المعلومات كممثلة تقنية له. الفريق يستطيع الاستفادة من معرفة بريدجيت في البرمجة، وهي ستصبح قادرة على التعاون أكثر مع أشخاص آخرين في المنظمة.

وضع كايل وبريدجيت أهدافًا محدّدة لتلبية احتياجاتها من أجل تحقيق العمل التعاوني. أحد أهداف بريدجيت هو حضور دروس تخرج في الإدارة وأنظمة المعلومات. هي ترى بأن هذا سيمكّنها من الحصول على ماجستير في إدارة الأعمال، أي في النهاية سيقود لمنصب قائد فريق. وفجأة فكرة الذهاب للعمل لم تعد محبطة وفي النهاية تغلبت بريدجيت على المنبه، واستعادت نشاطها ونهضت للعمل!

إن كنت قد عملت مسبقًا مع مجموعة من الأشخاص، ومعظمنا فعل ذلك، فإنك وبدون شك لاحظت وجود اختلافات في أداء الأفراد ضمن المجموعة. وقد فكر الباحثون مليًا بهذه الاختلافات لسنوات عديدة. وبالطبع فإن

جون واتسون (John B, Watson) أول من درس هذه القضية في بدايات القرن التاسع عشر. الأداء بالطبع هي قضية مهمة جدًا لأصحاب العمل، لأن المنظمات ذات الأداء الجيد لموظفيها ستكون أكثر فعالية ونجاحًا. ولفهم أفضل لسبب اختلاف مستويات أداء الأشخاص، صنّف الباحثون المحددات الكبرى للأداء: القدرة، الجهد (الدافع)، الإدراك الدقيق للدور، وعوامل بيئية (راجع الشكل التالي). كلّ محدد للأداء مهم، وأي نقص في أحدها سيؤثر تأثيرًا كبيرًا على المحددات الأخرى. الأشخاص الذين لا يفهمون ما هو المطلوب منهم سيبقون مقيدين بفهمهم المغلوط لدورهم، حتى لو امتلكوا القدرة والدافع القوي والإمكانيات الضرورية لأداء عملهم. لا يمتلك أي من المحددات القدرة على تعويض النقص في أي من المحددات الأخرى. لذلك لا يستطيع المدير التعويض عن نقص المهارة أو القدرة عند الموظفين عن طريق تعزيز الدافع لديهم.



الشكل 113: مُحدّدات الأداء

## 14.2 الدافعية: اتجاهها وشحتها

### عرّف الدافعية وفرّق بين اتجاه الدافعية وشدّتها.

يشير مصطلح **القدرة** (Ability) إلى ما يمتلكه الشخص من معرفة ومهارات عند التزامه بمهمة أو عمل ما. المعرفة هي ما يعرفه الشخص حول موضوع ما. المهارة هي قدرته على أداء مهمة معينة (مثل فني لحام المعادن أو المحاسبة) ومعرفته ما هو متوقّع منه (ما يسمّى بإدراك الدور بدقّة). تقبّل التعلّم هو مدى سرعة اكتساب الفرد لمعرفة أو مهارة جديدة. بعض الأشخاص يمتلكون مقدرة أكبر على ذلك ويؤدّون أفضل ممّن يمتلكون مقدرة أقل (رغم أنّنا سنرى أنّ هذا ليس صحيحًا دائمًا).<sup>(1)</sup>

يعبّر مصطلح **إدراك الدور** (role perception) بدقّة عن مدى فهم الفرد لدوره في المنظّمة، هذا يتضمّن الأهداف (النتائج) التي من المتوقّع أن يحققها والآلية التي يجب أن يستخدمها لتحقيقها. يعلم الموظّف الذي يدرك دوره بدقّة ما النتائج المطلوبة منه كما يعلم كيف يحقق هذه النتائج. الإدراك الناقص أو الخطأ لدور الفرد يحدّ من قدرته على تحقيق التوقّعات، بغض النظر عن قدرته أو حافزه.

تعني **بيئة الأداء** (performance environment) مجموعة العوامل التي تؤثر على أداء الموظف والخاصة عن سيطرتهم. تؤثر العديد من العوامل المحيطة على الأداء حيث ترفعه بعض العوامل وتحدده عوامل أخرى. مُحَرِّز النصوص الذي يعمل على حاسوب شخصي معطل بالتأكيد لن يستطيع أن يؤدي عمله أداءً جيِّداً مهما كانت قدرته أو رغبته. كما لن يستطيع الطلاب العاملون بدوام كامل ويتابعون دروسهم كاملةً، لن يستطيعوا أن يؤدوا امتحاناتهم جيِّداً كما كانوا سيؤدونها لو كانوا يعملون ساعاتٍ أقل، وذلك بالرغم من امتلاكهم مقدرة عالية وحافزاً كبيراً.

الدافعية هو العامل الرابع والأهم والذي يحدّد جودة أداء الفرد لمهمّة ما. **الدافعية** (motivation) هي قوّة داخل أو خارج الجسم تنشّط وتوجّه وتعزّز الأداء البشريّ. ومن الأمثلة على ذلك: الحاجات والقيم الشخصية والأهداف، في حين تكون الحوافز مثلاً على الدوافع الخارجيّة. يرجع أصله كلمة (motivation) إلى الجذر اللاتينيّ (movere) ويعني "أن تُحرّك". وبشكل عام، تنشأ الدافعية نتيجةً لرغبة الشخص في إشباع حاجات معيَّنة، أو حلّ أفكار متضاربة تجعله قلقاً (تجربة غير سارة). هناك العديد من الطرق التي نستعملها لوصف وتصنيف الحاجات الإنسانيّة، كما سنرى لاحقاً في هذا الفصل.



الشكل 114: توم برادي Tom Brady - حقوق الصورة: Brook Ward/ flickr/ (CC BY 2.0)

في الصورة توم برادي (Tom Brady) كان توم برادي دائماً لاعباً بديلاً في فريق جامعتّه (جامعة ميشيغان University of Michigan) فقد كان هناك دوماً لاعبون واعدون يُختارون قبله، كما اختير في الجولة السادسة من الاختيار العام عند دخوله لعالم الاحتراف بعد الجامعة. علق على ذلك عندما قال: "الكثير من الناس لا يؤمنون بك. ذلك واضح الآن، اختير 6 ظهراء ربيعين و198 لاعباً قبلي، لكنني قلت لنفسي دائماً ما إن تحين لي الفرصة سأكون جاهزاً لها وسأستغلّها أفضل استغلال". وبدلاً من الاستسلام، وظّف أخصائياً نفسياً ليساعده على التعامل مع الإرهاق المستمر. ولاحقاً أصبح برادي ظهيراً ربعياً من النخبة، كما يُعدُّ أحد أعظم اللاعبين على الإطلاق. "أعتقد أنني لطالما حملت عبئاً خاصاً على كاهلي، إن كنت الاختيار رقم 199 فلا بدّ أن الجميع سيظنّ

أن هنالك سبب لذلك: لأنَّ أحدهم اعتقد أنَّني لست بالجودة الكافية." ساعده شغفه ودفاعه على تحقيق مكانته الحاليَّة.

بعض الحاجات أساسيَّة لبقائنا مثل الطعام والشراب. فعندما نكون جائعين نعمل بنشاط لسدِّ تلك الحاجة عبر توفير الطعام وتناوله. نعمل حاجتنا الأخرى بشكل مشابه، فعندما تكون حاجة ما غير مُلبَّاة نندفع مباشرةً إلى العمل على تلبيتها. ينطبق الأمر ذاته على الأفكار المتضاربة. فعندما نجد أنفسنا في مواقف تتعارض مع معتقداتنا أو قيمنا أو توقُّعاتنا نسعى لإلغاء التضارب عبر تغيير الموقف نفسه أو تغيير نظرنا تجاه ذلك الموقف. ينظر الإنسان إلى المواقف عمومًا على أساس كونها مليئةً لحاجاته أو تتطابق مع معتقداته أم لا، فتكون بذلك الدافعيَّة نتيجةً لتفاعلنا مع المواقف الحاصلة بحيث نشبع الرغبات غير الملبَّاة أو نبسِّط التناقض الفكريَّ.

بشكل مبسِّط: **دافعيَّة العمل** (work motivation) هو المجهود الذي يبذله الشخص لتحقيق مستوى معيَّن من الأداء في العمل. بعض الأشخاص يحاولون بشدَّة أن يؤدِّوا جيِّدًا، يعملون لساعات طويلة حتَّى لو تعارض ذلك مع حياتهم الشخصيَّة، بمعنى آخر، الأشخاص ذوي الدوافع القويَّة يخطون "الخطوة الإضافيَّة". ذوو العلامات المرتفعة في الامتحانات يحرصون على أن يدرسوا مواد الامتحان بأقصى قدرتهم مهما تطلَّب ذلك من ليالٍ ساهرة، أما الطلاب الآخرون الذين لا يؤدِّون بهذه الجودة قد تكون رغبتهم النجاح فحسب وليس التفوُّق، ففي النهاية هم يستمتعون أكثر بالحفلات ومتابعة الرياضة.

من المهمَّ جدًّا بالنسبة للمديرين وجود الحافز لدى موظفيهم، يرغب جميع المديرين أن يؤدِّي موظفوههم أقصى ما لديهم. فيبذلون عناءً كبيرًا عند التوظيف لاختيار الطلب الأنسب لمن يمتلك القدرات الضروريَّة والدافعيَّة اللازم لأداء أفضل. كما يسعون لتوفير كل الموارد اللازمة وتوفير بيئة عمل جيِّدة. وبالرغم من ذلك تبقى الدافعيَّة شرطًا صعب التوفير في الموظفين. وكنتيجة لذلك تمتلك الدافعيَّة الاهتمام الأكبر من المنظَّمات ومن الباحثين، حيث يحاولون الإجابة عن السؤال "ما الذي يدفع الأشخاص للأداء الجيِّد؟"

سيليقي هذا الفصل نظرة على الإجابات الحالية لهذا السؤال. ما هي ظروف العمل المثاليَّة لتوليد الدافع لدى الموظفين؟ كيف تساعدنا نظريات الدوافع على فهم المبادئ العامَّة التي تقود السلوك الإنسانيَّ؟ بدلاً من تحليل سبب دراسة طالب باجتهد لامتحان ما، سننظر إلى المبادئ الأساسيَّة لسلوكياتنا العامَّة في مجموعة من المواقف (من ضمنها المرور بامتحان)، كما سنناقش النظريات الأساسيَّة للدوافع بالإضافة إلى تطبيقاتها في الإدارة والسلوك المؤسَّساتي. ستمتلك عند نهاية هذا الفصل فهمًا أفضل عن السبب وراء امتلاك بعض الأشخاص دافعًا أكثر من غيرهم. يدرك الموظفون الناجحون ما يرغبون في تحقيقه (الاتِّجاه) ويوظفون ويسعِّون بجِدِّ من أجل تحقيق أهدافهم (الشدَّة).

يدلُّ نقاشنا حتَّى هذه اللحظة على أنَّ الدافعيَّة تخصَّ المجهود فقط. في الواقع هذا صحيح جزئيًّا، تتألَّف الدافعيَّة من مكونين أساسيَّين: الاتِّجاه والشدَّة. **الاتِّجاه** (direction) هو ما يرغب الشخص في تحقيقه أو ما يعرِّضه على إكماله، بمعنى آخر الهدف الذي يسعى الفرد "لإصابته"، قد يكون الهدف أداءً جيِّدًا في امتحان ما أو أن تؤدِّي أفضل من الآخريين في مجموعة عمل ما. **الشدَّة** (intensity) هي المجهود الذي يبذله لتحقيق هذه

الأهداف، ومقدار التزامه ببذل ذلك المجهود. الشدّة هي ما نراه على شكل مجهود مبذول، كما تمثّل الطاقة التي نصرفها لتحقيق شيء ما. فإن لم تكن جهودنا مثمرة، هل نحاول اتّباع وسائل أخرى للنجاح؟ (الأشخاص ذوي الدوافع عالية الشدّة مثابرون!)

من المهمّ التمييز بين اتّجاه الدافعيّة وشدّته. إن نقص أحد هذين العاملين سينخفض الأداء. فالشخص الذي يعرف ما يرغب بتحقيقه (اتّجاه) لكنّه لا يبذل مجهودًا كافيًا (شدّة) لن ينجح. (تحقيق علامة المئة 100 -هدفك- في امتحان ما لن يحدث ما لم تدرس!) وبالعكس فإنّ الأشخاص غير المتوجّهين (لا يعرفون ما يرغبون بتحقيقه) لن ينجحوا غالبًا. (عليك أن تحدّد الاختصاص الذي ترغب في متابعة دراستك به مهما كنت مجتهدًا في كافّة موادك).

لا تتوافق أهداف الموظّفين دائمًا مع رغبات المديرين، مثال مهمّ على ذلك هو معدّل الغياب عن العمل (أو ما يسمّيه الموظّفون "الإجازة غير المرصّية").<sup>(2)</sup> فممارستك لهوايتك المفضّلة (هدفك أنت) في وقت العمل (هدف المدير) يشكّل تضاربًا في الاتّجاهات. سنناقش لاحقًا بعض النظريّات التي تبحث أسباب حدوث هذه التضاربات.

هنالك سبب آخر لتعاكس أهداف الموظّفين والمديرين أحيانًا، في بعض الأحيان لا يتأكّد المديرون من فهم الموظّفين الكامل لما هو مطلوب منهم. قد يمتلك الموظّفون شدّة عالية لكن اتّجاهها خطأ، ومهمّة المدير هنا أن يزوّد الموظّفين بالاتّجاه الذي ينبغي عليهم اتّباعه، هل يجب أن نهتمّ بالكمّ أم بالنوعيّة؟ نعمل منفردين أم ضمن فريق؟ نلتزم بالمواعيد أم نخفف المصاريف؟ يتخبّط الموظّفون عندما لا يجدون اتّجاهًا. توضيح الاتّجاه ينتج إدراكًا دقيقًا للدور، أي السلوكيّات التي يعتقد الموظّفون أنّه يجب عليهم اتّباعها كونهم جزءًا من هذه المؤسسة. يفهم الموظّفون ذوي الإدراك الدقيق للدور الهدف من وجودهم في المنظّمة وكيف يساهم أداؤهم الوظيفي في تحقيق أهدافها. يفترض بعض الباحثون في الدوافع أنّ بعض الموظّفين يعلمون الاتّجاه الصحيح لوظائفهم في حين يجهله آخرون. ستوضّح هذه الاختلافات عند مناقشة نظريّات الدوافع.

عند هذه النقطة ونحن نبدأ النقاش في نظريّات الدوافع المختلفة، من المنطقي أن نتساءل "لم ليس هنالك نظريّة دوافع واحدة فحسب؟" الجواب هو أن النظريّات المختلفة نابعة من فلسفات مختلفة للدوافع. بعض الباحثين يرون أن البشر مسيّرون بحاجاتهم وغرائزهم أكثر من الأفعال العقلانيّة. حيث تركّز **نظريّات محتوى الدوافع** (content motivation theories) على ما يدفع الأشخاص، في حين يركّز باحثون آخرون على الآليّة التي تحفّز الأشخاص. تسلّط **النظريّات المنهجية للدوافع** (process motivation theories) الضوء على كيفية دفع الأشخاص؛ أي كيف يدرك الأشخاص المواقف وكيف يفكّرون بها. تسعى نظريّات المحتوى والنظريّات المنهجية إلى توقّع الدافعيّة في مواقف متنوّعة. عل أيّة حال لا تستطيع أيّ من هذه النظريّات أن تتوقّع ما يحفّز الفرد في موقف معيّن في جميع الحالات 100%. فبالنظر لتعقيد السلوك البشريّ، من غير الممكن أن يكون هناك "نظرية شاملة" للدوافع.

"أيّ نظريّة هي الأفضل؟" هو سؤال آخر منطقيّ. ولو كانت الإجابة سهلة لكان هذا الفصل قصيرًا. الإجابة البسيطة هي لا يوجد "نظريّة واحدة أفضل". كل نظريّة دُعِمت ببحث في السلوك المؤسّساتي. وكلّ منها تمتلك نقاط قوّة ونقاط ضعف. على أيّة حال فإنّ فهم جزء من كل نظريّة هو خطوة مهمّة تجاه التطبيق الإداري الناجح.

### اختبار مدى الفهم

1. اشرح عُنصري الدافعيّة: الاتّجاه والشدّة.
2. ما الفروقات بين نظريّات المحتوى والنظريّات المنهجية للدوافع؟
3. هل من الممكن أن توجد نظرية شاملة للدوافع؟

## 14.3 نظريات المحتوى للدوافع

### صف نظرية محتوى للدوافع

تركّز النظريّات المطروحة في هذا القسم على أهميّة الحاجات البشريّة. تشترك النظريّات جميعها في أنّ الأشخاص جميعهم يمتلكون حاجات متنوّعة. **الحاجة** هي حالة بشريّة "تنشّط" عندما يشعر الأشخاص بنقص في مجال ما. عندما نكون جائعين -على سبيل المثال- تنشّط حاجتنا للطعام. من المهم فهم خاصّيتين أساسيتين لفهم الدوافع البشريّة.

أولاً: عندما تنشّط حاجة ما نندفع لتلبيتها ونسعى لأن تختفي الحاجة. واحدة من نظريّات الدوافع الأولى **اللذة** (Hedonism) تفترض أن الأشخاص يُدفعون لإرضاء حاجاتهم الخاصّة (البحث عن المتعة وتجّيب الألم). وضحّت نظريّة اللذة أنّ الحاجة توفّر اتّجاهًا للدفع، وذلك قبل أن تُستبدل بنظريّات محسّنة أحدث.

ثانيًا: حالما نشبع حاجة ما تتوقّف عن دفعنا. فعندما نأكل حتى الشبع مثلاً، لا نبقى مدفوعين للبحث عن الطعام، وتغلب حاجات أخرى على سعينا. **الحاجات الظاهرة** (manifest needs) هي الحاجة التي تدفعنا في وقت معيّن وتطغى على الحاجات الأخرى.

### 14.3.1 نظرية الحاجات الظاهرة

واحدة من كبرى المشكلات في مقارنة الدوافع على أساس الحاجة هي إمكانيّة اختلاق حاجة لكل سلوك بشريّ. هل "نحتاج" للحديث أم للصمت؟ الاحتمالات لانهائية. في الحقيقة -في العشرينيّات من القرن الماضي- عرّف علماء السلوك حوالي 6,000 حاجة إنسانية!

لاحظ هنري موراي (Henry A. Murray) هذه المشكلة واختصر القائمة إلى بعض الحاجات الغريزيّة والمتعلّمة فحسب.<sup>(3)</sup> تضمّنّت الغرائز -التي سمّاها موراي **الحاجات الأساسيّة** (primary needs) الطعام والماء والجنس (التكاثر) والتبول وغيرها. أمّا الحاجات المتعلّمة -التي سمّاها موراي **الحاجات الثانويّة**

(secondary needs) فيتمّ تعلّمها على مدى حياة الشخص وهي نفسية بطبيعتها، تتضمن هذه الحاجات حاجة الفرد للإنجاز والحبّ والانتماء.<sup>(4)</sup>

الجدول 39: أمثلة من قائمة الاحتياجات لمواري

الدافعية الاجتماعية	تعريف مختصر
الانصياع	الخضوع بشكل فعّال لقوّة خارجية. تقبّل الأديّة واللوم والنقد والعقاب والاستسلام.
الإنجاز	إنجاز شيء صعب. التمكنّ والتحكّم وتنظيم الأشياء الماديّة أو الأفكار أو البشر.
الانتماء	أن تشكّل تشاركيًا أو تبادلًا ممتعًا مع شخص آخر (شخص يعبر عن فكرة ما أو مُعب بفكرة ما). وأن تطمح لجذب انتباه هدف مطلوب. وأن تبقى وقيًا لصديق ما.
العدوان	أن تتغلّب على المعارضة بالقوّة. أن تقاتل. أن تنتقم. أن تهاجم أو تصيب أو تقاتل شخصًا آخر. أن تعارض بقوّة أو تعاقب الآخرين.
الاستقلال	أن تتحرّر وتخلّص من القيود وأن تتغلّب على الحجر.
رد الفعل	أن تعوّض خسارة حدثت لك عن طريق المُضي قُدّمًا.
الدفاع	أن تدافع عن نفسك ضدّ الاعتداء أو النقد أو اللوم. أن تخفي أو تبرّر عملاً سيئًا أو خيبة أو مهانةً. أن تنتقم لغرورك.
السيطرة	أن تتحكّم ببيئتك الخاصة. أن تؤثر أو توجه سلوك الآخرين عبر الاقتراحات أو الإغراءات أو الإقناع أو الأمر.
العرض	أن تترك انطباعًا. أن تُسمع وتُرى. أن تمتّع أو تسلي أو تحفّز أو تصدم الآخرين.
تجنّب الأذى	أن تتجنّب الألم أو الأذى الجسديّ أو المرض أو الموت. أن تهرب من وضع خطير. أن تتخذ إجراءات احتياطيّة.
التجنّب	أن تتجنّب الإهانة. أن تترك المواقف المخجلة أو تتجنّب الظروف المسيئة أو الازدراء أو اللامبالاة.
التعاطف	أن تبدي العطف والمسرة لشخص غير ذي حيلة: رضيع أو شخص ضعيف أو ذوي احتياجات أو متعب أو واهن أو مهزوم أو مُهان أو وحيد أو مرفوض أو مريض أو مشوّش عقليًا. أن تساعد شخصًا في خطر. وأن تطعم أو تساعد أو تدعم أو تواسي أو تحمي أو تريح أو تعالج.
الترتيب	أن تضع الأشياء في ترتيبها الصحيح. أن تحقّق النظافة والترتيب والتنظيم والتوازن والتدبير والدقّة.
اللعب	أن تتصرف بداعي "المرح" فحسب. أن ترغب بالضحك وإلقاء النكات. أن تسعى للراحة من التوتر.
الرفض	أن تفصل نفسك من أشياء سلبية القيمة. أن تستثني أو تهجر أو تطرد أو تتجاهل شخصًا أو

الدافعية الاجتماعية	تعريف مختصر
	شيئاً أدنى. أن تزدري أو تنبذ شخصاً أو شيئاً.
الإحساس	أن تسعى وتستمتع بتعابير الإحساس.
الجنس	أن تشكّل وتستمر في علاقة مع شخص ما.
الغوث	أن تُرضى حاجات الشخص بالعطف من الآخرين.
التفهم	أن تسأل أو تجيب أسئلة عامة. أن تهتمّ بنظريّة ما. أن تخمّن وتحلّل وتعمّم

المصدر: مقتبس من C. S. Hall and G. Lindzey, Theories of Personality. Sample items from Murray's List of Needs. Copyright 1957 by John Wiley & Sons, New York.

افتراض موراي الأساسي هو أنّ الأشخاص يمتلكون حاجات متنوّعة، لكن فقط البعض منها يُعبّر عنها في وقت معيّن. أُسمى موراي الحاجة ظاهرةً عندما يتصرّف الشخص لتلبيتها. تفترض **نظريّة الحاجات الظاهرة** (manifest needs theory) أنّ السلوك الإنساني مدفوع برغبة تلبية الحاجات. فالثروة تدلّ غالباً على الحاجة للانتماء، فتكون هذه حاجة ظاهرة، لكن ماذا لو كان لدى الفرد أيضاً الحاجة للتحكّم بالآخرين؟ هل يمكننا أن نستشف ذلك من سلوك الفرد الحالي؟ إن لم يكن ذلك ممكناً، يسمّي موراي ذلك حاجةً كامنةً. لا يمكن رؤية **الحاجة الكامنة** (latent need) من تصرّفات الشخص في وقت معيّن ولكنّ الشخص يمتلك هذه الحاجة رغم ذلك. قد لا يمتلك الشخص الفرصة للتعبير عن هذه الحاجة، أو قد لا يكون في بيئة يمكنه فيها تطبيق السلوكيات التي تلبّي تلك الحاجة.

أسست نظريّة الحاجات الظاهرة أرضيّة لنظريّات لاحقة أثّرت كثيراً على دراسة السلوك المؤسّساتي، وأبرزها نظريّة الحاجات المتعلّمة لماك كليلاند. التطبيق الأهمّ في الإدارة هو فهم أن حاجات بعض العاملين تكون كامنة. يعتقد المديرون عادةً أن الموظّفين لا يمتلكون حاجات محددة عند عدم رؤيتهم يتصرّفون بشكل يلبّيها، لكن هذه الحاجات قد تكون موجودة (كامنة)، قد تكون بيئة العمل غير ملائمة لإظهارها ببساطة (الحاجة الظاهرة). ربّما لم تسنح الفرصة للمحاسب المنعزل بأن يظهر حاجته ودافعه للنجاح بسبب عدم تلقّيه أيّ مهمّة مُتحدّية تلبّي رغباته في العمل والاجتهاد.

### 14.3.2 نظرية الحاجة المتعلّمة

بنى وطوّر دافيد ماكليلاند (David C. McClelland) وشركاؤه (جون أتكينسون John W. Atkinson) عمل موراي لأكثر من 50 عامًا. درس موراي العديد من الحاجات المختلفة لكنّه لم يتعمق سوى في تفاصيل القليل منها. يختلف بحث ماك كليلاند عن بحث موراي في أن ماك كليلاند درس ثلاث حاجات بعمق وهي: الحاجة للإنجاز والحاجة للانتماء والحاجة للسلطة (واختصاراتها على الترتيب (nAch) أو (ح - ج) و(nAff) أو (ح - ن) و(nPow) أو (ح - س)).<sup>(5)</sup> يعتقد ماك كليلاند أن هذه الحاجات الثلاث متعلّمة، وبشكل رئيسي خلال الطفولة،

لكنّه يعتقد أيضًا أنّه يمكن تعلّمها، سيّما حاجة الإنجاز (ح - ج). تعود أهميّة بحث ماك كليلاند إلى كون التفكير الحاليّ حول السلوك المؤسّساتيّ مبنياً عليه.

## 1. الحاجة للإنجاز

**الحاجة للإنجاز** (need for achievement) (ح - ج) هي كم يندفع الشخص للتميز في المهمة التي يؤدّيها، خاصّة المهام الصعبة. ومن بين الحاجات الثلاث التي درسها ماك كليلاند تمتلك هذه الحاجة الأثر الأكبر. تتنوّع الحاجة للإنجاز في شدّتها بين الأفراد، وهذا ما يجعل الحاجة للإنجاز سمةً شخصيّةً كما هي صفة للدافعيّة. عندما يُعبّر عن الحاجة للإنجاز -فتصبح حاجة ظاهرة- يحاول الشخص بشدّة أن ينجح في المهمة التي يؤدّيها. فنقول أنّ هذا الشخص لديه دافع عالٍ للإنجاز. **الدافع** (motive) هو مصدر الدافعيّة وهو الحاجة التي يرغب الشخص في تلبّيها. تصح حاجات الإنجاز ظاهرةً عندما يختبر الأفراد ظروفًا معيّنة.

من المفيد وصف وتحليل الأشخاص ذوي الدافع العالي للإنجاز من أجل فهم الحاجة للإنجاز بشكل أفضل. وأنت غالبًا تعرف بعض هؤلاء الأشخاص، يحاول هؤلاء الأفراد أن ينجزوا شيئًا ما باستمرار. أحد الكُتاب لديه قريب يفضّل أن يقضي نهاية الأسبوع وهو يعمل على إصلاحات إضافية في المنزل (لأسباب متعددة) بدلًا من أن يذهب في رحلة لصيد السمك. لماذا؟ لأنّه يحصل على نتيجة فوريّة عندما يعمل في المنزل، وعلى النقيض ففي صيد السمك قد يبذل الكثير من الجهد بدون أن يصطاد شيئًا، وأن لا يحصل على النتيجة يعني بأنّه قد فشل.

يصف ماك كليلاند ثلاث خصائص للأشخاص ذوي الدافع العالي للإنجاز:

1. يشعرون بالمسؤوليّة المباشرة عن إكمال المهام المكلفين بها. يقبلون اللوم عند الفشل والمديح عند النجاح.
2. تعجبهم المواقف التي يكون احتمال نجاحها متوسّطًا. فهم لا يميلون إلى المهام السهلة جدًّا أو الصعبة للغاية. بل يرغبون بالنتائج غير المعروفة، ولكن يؤمنون بأنهم يستطيعون النجاح فيها. فيتجنّبون المواقف البسيطة والمستحيلة على حدّ سواء.
3. لديهم رغبة شديدة لتلقّي ردود الفعل والانطباعات حول جودة أدائهم فيسعون لذلك دائميًا. لا يهمهم إن كان ردود الفعل هذه إيجابيّة أم سلبيّة بل هم يريدون معرفة إن كانوا قد حقّقوا هدفهم أم لا. يسألون بشكل مستمرّ عن أدائهم، إلى درجة الإزعاج أحيانًا.

ما أهميّة الحاجة للإنجاز بالنسبة للسلوك المؤسّساتي؟ الجواب في الواقع هو أن نجاح العديد من المنظّمات يعتمد على مستوى الحاجة للإنجاز لدى موظّفيها.<sup>(6)</sup> وهذا صحيح خاصّةً في الوظائف التي تتطلب دافعًا ذاتيًا وإدارة للآخرين، وذلك لأن الموظّفين المحتاجين لأن يُراقب عملهم باستمرار يتطلّبون فريق إدارة أكبر، والمستويات المتعدّدة من الإدارة تشكّل عائقًا في سوق العمل الحاليّ، فمنظّمات اليوم المرنة والحذرة مادّيًا لا

مكان فيها للبنى الإداريّة المعقّدة، حيث يؤدي موظفوها ذوي الحاجة للإنجاز (ح-ج) المرتفعة عملهم بأدنى مراقبة عليهم.

تدير العديد من المنظّمات حاجة موظفيها للإنجاز بشكل سيّء. إدراك شائع عن الأشخاص الذين يؤدّون أعمال لا تتطلّب مهارة بأنّهم غير محفّزين وراضون بما يفعلونه فحسب. لكن إن كان لديهم حاجة للإنجاز فإنّ هذا العمل اللامهاريّ نفسه سيوجد لهم دافعاً لإنجازه. هذا سهل للغاية. ليس هناك عدد كافٍ من الموظفين الذين يشعرون بالرضى الذاتيّ لامتلاكهم أنظف طابق في المبنى. أعمال التصميم التي ليست صعبة للغاية ولا سهلة للغاية أساسيّة لإدارة الدوافع. إغناء العمل آليّة فعّالة وهي تستوجب تدريب الموظفين وتدويرهم في مناصب مختلفة أو إضافة تحدّيات جديدة لهم.



الشكل 115: عمال مترو نيويورك حاملين لافتة طبّقت هيئة النقل في مدينة نيويورك

حقوق الصورة: Patrick Cashin/ flickr/ (CC BY 2.0)

في الصورة عمال مترو نيويورك حاملين لافتة طبّقت هيئة النقل في مدينة نيويورك مقارنة جديدة حول كيفية أداء تفتيش وصيانة الأقسام الرئيسيّة من مترو الأنفاق لتقديم خدمة موثوقة. وبدلاً من أن تجري الهيئة هذه الاستقصاءات خلال ساعات العمل الطبيعيّة، استشارت عمال الصيانة واقترحوا إجراءها خلال إغلاق أجزاء من السكّة لمدة سبع ساعات متواصلة. تمّ تبني هذه العمليّة ونجحت في أن تكون طريقة أسلم وأنجح للحفاظ على قطار أنفاق نيويورك فعّالاً ونظيفاً. فقد تمكّن الموظفون من التحقّق من الإشارات والسكك والتقاطعات وأرضيات السكك عند خلّو المنطقة المستقصاة من القطارات، كما نظّفوا المحطّات وظلّوا مناطق كان يصعب الوصول إليها أثناء عمل القطارات. كما انتهب العمّال الفرصة لتنظيف أدوات الإنارة واستبدال المصابيح وتصليح حواف المنصّات خلال التنظيف.

## ب. الحاجة للانتماء

هذه هي ثاني الحاجات ضمن حاجات ماك كلياند المتعلّمة. تعكس الحاجة للانتماء (need for affiliation - ن) الرغبة في تأسيس علاقات ودودة وحميمة مع الآخرين والحفاظ عليها. وكما هو

الحال مع (ح - ج) فإنَّ الحاجة للانتماء تختلف في شدّتها بين الأشخاص. الأشخاص ذوي حاجة الانتماء العالية هم اجتماعيون أكثر بطبيعة الحال. هم يفضلون الخروج مع زملائهم بعد انتهاء عملهم على أن يعودوا لمنازلهم ليتابعوا التلفاز. وهناك أشخاص آخرون يمتلكون حاجة ضعيفة للانتماء، هذا لا يعني بالضرورة أنّهم يتجنبون الأشخاص الآخرين أو لا يحبّونهم، ولكن هم ببساطة لا يبذلون مجهودًا في هذا المجال مقارنة بذوي الحاجة المرتفعة للانتماء.

تمتلك الحاجة للانتماء آثارًا مهمّة على السلوك المؤسّساتي. الأشخاص ذوو ح - ن المرتفعة يحبّون أن يكونوا بصحبة الآخرين في العمل، فهم ينجزون نتيجةً لذلك بشكل أفضل عند العمل ضمن فريق. من المهمّ بالنسبة لهم الحفاظ على علاقات جيّدة مع باقي أعضاء الفريق. لذا يسعون بشدّة لأن يجعلوا مهمّة الفريق ناجحة وذلك بسبب خوفهم من الرفض. أي أن الأشخاص مرتفعي ح - ن يندفعون خاصّةً للأداء الأفضل إن كان الآخرون يعتمدون عليهم. على النقيض فإن عمل الأشخاص مرتفعي ح - ن بانفراد من شأنه أن يفقدهم الدافع للإنجاز. فالأداء الجيّد في هذه المهمّة لن يلبي حاجتهم للانتماء.

المديرون الناجحون يقيّمون مدى حاجة كلّ موظّف للانتماء، فيخصّصون مرتفعي ح - ن للمهمّات التي تتطلّب أو تسمح باتصالات أكبر مع باقي الموظّفين، في حين يخصّصون المهمّات التي تُجرى بشكل فرديّ للموظّفين منخفضي ح - ن الذين يكونون أقلّ عرضة للإرهاق من هكذا مهمّة.

## ج. الحاجة للسلطة

الحاجة الثالثة من حاجات ماك كليلاند المتعلّمة. **الحاجة للسلطة** (need for power) هي الحاجة للتحكّم بالأشياء وخاصّة بالآخرين. تعكس هذه الحاجة دافعًا للتأثير على الآخرين وتحمل مسؤوليتهم. الموظّف الذي يكثّر التحدّث عادة ويعطي الأوامر ويجادل كثيرًا هو شخص مدفوع بواسطة حاجته للسلطة على الآخرين.

قد يكون الموظّفون مرتفعو الحاجة للسلطة مفيدين للمنظمة. فهم يمتلكون سمات الموظّف المثالي، لكنهم معرقلون أحيانًا. قد يحاول شخص مرتفع الحاجة للسلطة إقناع الآخرين بالقيام بأفعال ضارّة للمنظمة. إذا متى تكون هذه الحاجة جيّدة ومتى تكون سيّئة؟ مجدّدًا، ليس هناك إجابة مباشرة. يسمّي ماك كليلاند هذا "وجها القوة"<sup>(7)</sup>. يسعى الباحث عن السلطة الشخصية إلى التحكّم بالآخرين وغالًا بهدف السيطرة عليهم. فهم يريدون أن يستمع الآخرون لما يقولونه وينفذوه سواء كان جيّدًا أم سيّئًا للمنظمة. فهم "بينون إمبراطوريات" ومركز سلطة خاصًا بهم ويحمونه.

عرّف ماك كليلاند أيضًا الباحث عن السلطة الاجتماعية على أنه الفرد الذي يلبي حاجاته بالسلطة عبر التأثير على الآخرين كما هو الحال مع الباحث عن السلطة الشخصية. يختلف الباحث عن السلطة الاجتماعية عن الآخر بأنّه يسعى لأن يؤثّر على الفريق ليحقّقوا أهداف العمل وليس أهدافه الشخصية. يهتمّ الباحثون عن السلطة الاجتماعية بالأهداف التي تضعها المجموعة لنفسها وهم مدفوعون لأن يؤثّروا على الآخرين للوصول إلى هذه الأهداف. هذه الحاجة موجّهة نحو تلبية مسؤوليات المدير وليس المسؤوليات الشخصية.

قال ماك كليلاند أنّ الحاجة المرتفعة للسلطة الاجتماعية هي أهم دافع للمديرين الناجحين. يميل المديرون الناجحون لامتلاك حاجة مرتفعة للسلطة، قد تكون الحاجة المرتفعة للإنجاز مهمة ولكنها قد توجّه الاهتمام نحو النجاح الشخصي أكثر من نجاح المؤسسة. تساهم الحاجة للانتماء في النجاح الإداري فقط في المواقف التي يكون فيها الحفاظ على علاقات طيبة بين أعضاء الفريق بنفس أهمية جعل الجميع يعمل في سبيل تحقيق الهدف.

فحوى بحث ماك كليلاند هو أنّه يجب على المنظّمات أن تحاول تعيين الأشخاص مرتفعي الحاجة للسلطة في مواقع الإدارة. لكن من المهم أن تسمح هذه الوظائف الإدارية للمدير بتلبية حاجته بالسلطة الاجتماعية، وإلا فإنّ المدير مرتفع الحاجة للسلطة سيحوّل العمل إلى ضرر الشركة عبر نيته سلطته الشخصية.

## تطبيق الأخلاقيات

### مسؤولية الشركات الاجتماعية كقوة دافعة

بغض النظر عن وجهة نظرهم، فإنّ معظم الناس يمتلكون قضية شغوفين بها. البيتكوين أو حيادية الانترنت أو مستويات سطح البحر أو الزراعة في المصانع وغيرها، كل هذه القضايا والتوجّهات ليست إلا أسباب اجتماعية تربطنا بسياق أكبر أو نفترض أنّها تربطنا بهدف أسمى لحياة أفضل.

إدّا ما الشيء الذي يحفّز الموظفين لتقديم كل عملهم بإبداع ويدفعهم للانخراط به بالكامل؟ وفقاً لباتاتشاريا (CB Bhattacharya) (وهو مسؤول الاستدامة لبييترو فيريرو لدى المدرسة الأوروبية والإدارة والتقنية في برلين في ألمانيا) كان الانخراط الوظيفي، أو مدى شعور الموظفين الإيجابي إزاء عملهم الحالي، في أدنى مستوى له عالمياً عام 2016 بنسبة وصلت إلى 13%. لكن لا تعاني كل الشركات من هذه المعدّلات المنخفضة. تمتلك (Unilever) أكثر من 170,000 عاملاً حول العالم وتمتلك معدّل انخراط وظيفي يقارب 80%. كيف؟ يعزو باتاتشاريا الفضل في ذلك لدى (Unilever) وغيرها من الشركات إلى التركيز على "نموذج العمل المستدام". ويحدّد ثمان خطوات تتخذها الشركات لتنقل استدامتها ومسؤوليتها الاجتماعية من بحر العبارات الطئانة إلى مهمة حقيقية للشركة لدفع موظفيها.

وفقاً لباتاتشاريا يجب على الشركات أن تحدّد هويتها وأهدافها طويل المدى ومن ثمّ توازي ما بين أهدافها الاقتصادية وأهداف استدامتها. بعد ذلك يجب أن تثقّف القوى العاملة لديها حول طرق مستدامة لإيجاد المعرفة والكفاءة. يجب إيجاد "أبطال" الجهد في أرجاء المنظّمة وليس في القمة فقط. يجب تشجيع المنافسة بين الموظفين لإيجاد الأهداف الجديدة وتقبّلها. يجب أن تكون الاستدامة واضحة جليّة داخل وخارج الشركة. ويجب أن تُربط بهدف أسمى وأن تتبنّى حسّاً موحّداً ليس فقط بين الموظفين بل أيضاً على مستوى المجتمع.

جعلت شركات أخرى من المسؤولية الاجتماعية جزءاً من عملها اليومي. في 2013 أطلق راندي غولديبرغ (Randy Goldberg) ودافيد هيث (David Heath) شركة (Bombas). اكتشف غولديبرغ وهيث أنّ الجوارب هي أكثر قطع الملابس طلباً في ماوي المشرّدين. فأطلق الاثنان استجابةً لذلك خطّ إنتاج للجوارب لا يقوم "بإعادة اختراع" الجوارب فحسب -على حدّ زعمهم- بل يساعد المحتاجين أيضاً. فلكلّ قطعة يبيعها هذا الخطّ ستبرّع

الشركة بزواج من الجوارب إلى المحتاجين (Mulvey 2017). ووفقًا لموقع الشركة "تهدف شركة (Bombas) إلى حلّ هذه المشكلة ودعم مجتمع المشرّدين ورفع الوعي حول مشكلة مُهمّشة في الولايات المتّحدة". وبالرغم من أنّ الشركة، التي مقرّها نيويورك، لا تزال في طور النموّ إلا أنّها حتّى أكتوبر 2017 تبرّعت بأكثر من أربعة ملايين زوجًا من الجوارب (Bombas 2017).

في عام 2016 أطلق المصرف الملكيّ الاسكتلنديّ (the Royal Bank of Scotland RBS) برنامجًا رائدًا يدعى (Jump) وفيه يشارك الموظفون في تحدّيات حول الترشيد من استهلاك المياه والكهرباء وحول مواضيع مستدامة أخرى. في نهاية البرنامج أقرّ 95% من الموظّفين أنّهم شعروا أنّ البرنامج ساهم في زيادة الانخراط الوظيفيّ وبناء الفريق واستقرار بيئة المنظّمة. وبفضل نجاح البرنامج توسّع في عام 2017 ليشمل كلّ مواقع RBS وشمل أيضًا تطبيقًا على الهواتف الذكيّة. (Barton 2017).

إن وضع شركة في السياق الأشمل وإضافة هدف لها بالإضافة إلى أهدافها الأساسيّة من شأنه أن يدفع الموظّفين للحرص على أن تصبح الشركة الأفضل عالميًا. تنتفع الشركات من تخفيض النفقات وزيادة الانخراط الوظيفيّ. والعديد من الشركات تدفع موظّفيها بنجاح وتعمل تجاه سلوكيّات أكثر استدامةً.

### 14.3.3 هرمية ماسلو للاحتياجات

لا يكتمل أيّ نقاش حول الدوافع بدون ذكر أبراهام ماسلو Abraham Maslow.<sup>(8)</sup> تعرّف آلاف المديرون على نظريّة ماسلو عبر كتابات دوغلاس ماك غريغور Douglas McGregor في الستينيّات من القرن الماضي.<sup>(9)</sup> العديد منهم أيضًا لا يزالون يتكلّمون عن دوافع الموظّفين عبر نظريّة ماسلو.

ماسلو هو عالم نفس أطلق نظريّته حول تصنيف حاجات الإنسان بشكل هرميّ بناءً على دراساته مع الكائنات البدائية (القرود) وملاحظته للمرضى ونقاشاته مع الموظّفين في المؤسّسات. وتوصّل إلى أنّ الحاجة التي ستصبح حاجة ظاهرة، يجب أن يسبقها تلبية لحاجات أخرى. على سبيل المثال: تسبق حاجتنا للمياه حاجتنا للتواصل الاجتماعي (يسمّى هذا أيضًا المُكنة المسبقة أو الأسبقية)، أي أنّنا دائمًا ما نلبي حاجتنا للشراب قبل أن نلتفت لحاجتنا الاجتماعيّة، وهذا يعني أنّ الماء يملك الأسبقية على الحاجات الاجتماعيّة. تتميز نظريّة ماسلو عن نظريّات سابقه بفكرتي الهرميّة والأسبقية.

اقترح ماسلو خمس أنواع رئيسيّة من حاجات الإنسان. وهذا يختلف عن آلاف الحاجات التي اقترحها الباحثون الآخرون كما أنّها أقل من الحاجات التي عرّفها موراي في نظريّته. اختصر ماسلو الحاجات إلى مجموعةٍ صغيرة. وهذه الحاجات الخمس هي كما يلي (بحسب ترتيب أسبقيتها على السلوك الإنساني):

1. حاجات البقاء والحاجات الفيزيولوجية: هذه هي الحاجات الإنسانيّة الأكثر أساسيةً وتتضمّن الحاجة للطعام والشراب والنوم والجنس والنشاط والتنبّه والأوكسجين.

2. حاجات الأمن والأمان: هذه الحاجات التي تحمي حرّيّة الفرد من الخطر. مجموعة الحاجات هذه تتضمّن مواجهة المخاطر الوجوديّة؛ مثل الظروف البيئيّة الشديدة (الحرارة والغبار وغيرها) والاعتداء من الآخرين

والطغيان والقتل. بعبارة أخرى، يقينا إشباع هذه الحاجات من الخوف والقلق ويجعل حياتنا أكثر استقرارًا.

3. الحاجات الاجتماعية: تعكس هذه الحاجات الرغبة الإنسان بأن يتلقى العطف والمحبة من الآخرين. ويكونون راضين تحديدًا عند وجود الشريك والأطفال والوالدين والأصدقاء والأقرباء والمقربين. تعبّر أحاسيس الوحدة والرفض عن أنّ هذه الحاجات لم تُشبع.

4. الحاجة للتقدير: التقدير يذهب أبعد من الحاجات الاجتماعية. فهو يعكس حاجتنا لأن يحترمنا الآخرون ولأن نقدر أنفسنا. فيختلف كوننا محبوبين من الآخرين عن كوننا مُقدّرين لمواهبنا وقدراتنا. تمتلك الحاجة للتقدير تركيزًا داخليًا (الذات) وخارجيًا (الآخرين). يتضمّن التركيز الداخلي الرغبة في الإنجاز والقوة والكفاءة والثقة والاستقلالية. أمّا التركيز الخارجي فيتضمّن الرغبة في التقدير والسمعة والتميّز والحصول على الانتباه والاحترام. كما قد يؤدي إشباع حاجات التقدير الخارجية لإشباع الداخلية.

5. الحاجة لتحقيق الذات: الحاجة لتحقيق الذات هي أصعب الحاجات وصفًا. وعلى عكس باقي الحاجات فهذه الحاجة لا يمكن إشباعها أبدًا بشكل كامل. يتضمّن تحقيق الذات الرغبة في إشباع الذات "أي أن تصبح أكثر وأكثر ما أنت عليه وأن تصل لكلّ ما أنت قادر عليه".<sup>(10)</sup> يختلف معنى تحقيق الذات بشكل كبير بسبب اختلاف الأشخاص في نقاط قوتهم وضعفهم وقدراتهم وحدودهم. يعني إشباع حاجة تحقيق الذات أن نطوّر كل قدراتنا الخاصة لأقصى درجة ممكنة.

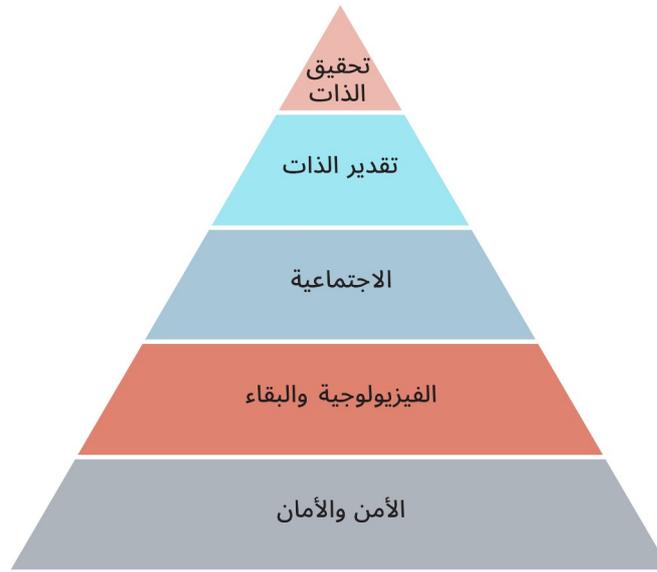


الشكل 116: متظاهر في سياتل حاملاً لافتة - حقوق الصورة: Adrenalin Tim /flickr/ (CC BY 2.0)

في الصورة السابقة متظاهر في مظاهرة مضادة للحروب يحمل هذه اللافتة. أين تصنّف هذا التصرف ضمن هرمية ماسلو للاحتياجات؟

يظهر الشكل التالي هرم ماسلو المقترح للاحتياجات. حسب هذه النظرية، يوجّه الأشخاص اهتمامهم في إشباع الحاجات أسفل الهرم فحسب (الحاجات الفيزيولوجية والأمن والأمان). حالما تُشبع هذه الحاجات يتنشط

المستوى التالي لهم (الحاجات الاجتماعية). وحالما تشبه الحاجات الاجتماعية نركّز على تقدير الذات. يعتقد ماسلو أن أغلب الأشخاص يتوقفون عند هذه المرحلة. أي أنّ أغلب الأشخاص يمضون حياتهم في تكوين تقديرهم لذاتهم وللآخرين. لكن عندما يُحقّق ذلك، تسيطر الحاجة لتحقيق الذات على حسب توقّع ماسلو. لا يوجد مستوى أعلى في الهرم لأنّ الحاجات لتحقيق الذات لا يمكن إشباعها بالكامل أبداً. فهي تمثّل عملية مستمرة من تطوير الذات وتحسين الذات، وهذه العملية عند تمامها في جانب معيّن (الرسم مثلاً) تنتشّط في جانب آخر (النحت)، ما يجعل المرء يتساءل إن كان رياضيون مثل تيم تيبو (Tim Tebow) يحققون ذاتهم عندما يشاركون في عدّة مسابقات رياضية على مستوى احترافيّ.



الشكل 117: هرم ماسلو للاحتياجات المصدر: مبني على كتاب (A theory of human motivation) لصاحبه (A. H. Maslow).  
Psychological Bulletin 50:370-396.

من مبادئ هذه النظرية الأساسية أنّ انتباه الشخص (الاتّجاه) وطاقته (الشّدّة) يركّزان على أخفض مستوى من الحاجات غير المشبعة. أيضاً يمكن أن تتحول الحاجات المشبعة في مرحلة ما إلى حاجات غير مشبعة نشطة مجدّداً. يجب أن "تصان" الحاجات (فنحن نحتاج للطعام باستمرار). ووفقاً لماسلو، عندما يُنشّط أحد المستويات السفلى مجدّداً، يعود تركيزنا على هذا الحاجات. أي أنّنا نفقد اهتمامنا في الحاجات الأعلى عندما تنتشّط الحاجات الأساسية.

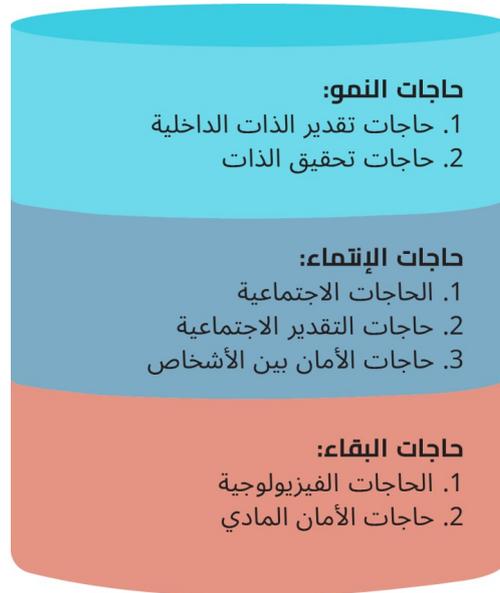
إنّ تطبيقات نظرية ماسلو في السلوك المؤسّساتي هي منهج نظريّ بقدر ما هو عمليّ. تقترح النظرية أن رفع الدافعية لدى الموظّفين يتطلّب من المديرين محاولة نقل اهتمام الموظّفين لديه إلى مستويات أعلى من الهرم. يعني هذا أنّ على المدير أن يساعد موظّفيه على تلبية حاجاتهم الأساسية الدنيا، مثل الأمان والحاجات الاجتماعية. فعندما تكون هذه الحاجات مشبعةً سيُدفع الموظّفون لبناء تقدير الذات والاحترام عبر العمل والإنجاز. يظهر الشكل السابق كيف ترتبط نظرية ماسلو مع العوامل التي تؤثّر عليها المؤسسة. على سبيل المثال، عند توفير الأجر الملائم وظروف العمل الآمنة ومجموعات العمل المتجانسة، لا بُد أن هذا من شأنه أن

يساعد الموظّفين على تلبية حاجاتهم الأساسيّة في أسفل الهرم. وعندما تُشبع هذه الحاجات، تساعد المهام المتحدّية والمسؤوليّات الإضافيّة والمناصب المهمّة على إشباع حاجات تقدير الذات.

لا تزال نظريّة ماسلو شائعة بين المديرين الحاليين. لكنّها لا تلقى ذات الرواج بين الباحثين في السلوك المؤسّساتي لأنّ نتائج الأبحاث لا تدعم فكرة الهرميّة لماسلو. فقد أفضت الأبحاث إلى أنّ الأشخاص لا يمرّون عبر هذه المستويات الخمسة بالترتيب. ومن ناحية أخرى تدعم بعض الأدلّة ترتيب ماسلو لتلبية الحاجات. تعكس التعديلات في نظريّة ماسلو هذه الهرميّة الحديثة الأكثر تحديداً.<sup>(11)</sup> سيساعدك التقييم الذاتي لاحقاً في هذا الفصل على تقييم حاجاتك الخمس.

### 14.3.4 نظرية الحاجات المعدلة (البقاء - الانتماء - النمو) (ERG) الدرّفر

لاحظ كلايتون الدرّفر (Clayton Alderfer) أنّه لم تكن هناك سوى محاولات قليلة لاختبار نظريّة ماسلو الكاملة. كما أنّ الأدلّة المجموعة ساندت النظرية بشكل جزئيّ فحسب. أثناء عملية تشذيب وتوسيع نظريّة ماسلو، أسّس الدرّفر نظريّة مبنية على الاحتياج وبمنظور عن الدافعيّة أكثر فائدة بعض الشيء.<sup>(12)</sup> تختصر نظريّة ERG الدرّفر فئات ماسلو الخمس إلى ثلاثة فئات فحسب وهي: البقاء والانتماء والنمو.<sup>(13)</sup> بالإضافة إلى ذلك فصّلت نظريّة الدرّفر ديناميكيّة حركة الفرد بين الفئات هذه أكثر من التفسيرات النموذجيّة لعمل ماسلو. وكما يظهر في الشكل التالي يشمل نموذج ERG الحاجات المعرّفة في عمل ماسلو ذاتها وهي:



الشكل 118: نظريّة ERG لألدرفر

- حاجات البقاء تتضمّن حاجات الأمان المادّي والفيزيولوجي. تُلبّى هذه الحاجات عبر حالات ماديّة وليس عبر علاقات بين الأشخاص أو انخراط الشخص في بيئة العمل.
- حاجات الانتماء تتضمّن كلّ حاجات ماسلو الاجتماعيّة بالإضافة إلى حاجات الأمان الاجتماعيّ والتقدير الاجتماعيّ. تُلبّى هذه الحاجات عبر تبادل الأفكار والمشاعر مع الآخرين.

- حاجات النمو تتضمن حاجات تقدير الذات وتحقيق الذات. تميل هذه الحاجات لأن تُلبى عبر انخراط الفرد في العمل وبيئة العمل.

الشكل التالي يوضح عددًا من الطرق التي يمكن للمنظمات من خلالها أن تساعد أعضائها على إشباع الحاجات الثلاث المذكورة.

فرص النمو:	
• عمل متحدّي	• الاستقلالية
• الإبداع	• العمل الممتع
• التطور الوظيفي	• الإنجاز
• المسؤولية	• المشاركة

فرص الإلتناء:	
• الصداقة	• مراقبة الجودة
• الأمان بين الأشخاص	• فرق العمل
• الفرق الرياضية	• الأحداث الاجتماعية
• الاعتراف الاجتماعي	• الأجر المستحق

فرص البقاء:		
• الدفاع	• التكيف	• هواء نظيف
• الإنارة	• الحمّات	• شرب المياه
• الحدّ الأدنى من الأجور	• مقصف	• الظروف الآمنة
• التأمينات	• أمان وظيفي	• اللاتكالية
• التقاعد	• برامج صحية	• الاستراحات

الشكل 119: إشباع حاجات البقاء والالتناء والنمو

هناك 4 عوامل أساسية لفهم نظرية ERG وهي: تقدّم الرضا والإنهاك وتراجع الإنهاك والطموح. الأول -تقدّم الرضا- هي فعليًا توافق فكرة ماسلو للانتقال عبر الحاجات، فعندما نتقدّم في إشباع حاجات البقاء لدينا نوجّه اهتمامنا تجاه حاجات الانتماء. وعندما تُشبع هذه الحاجات تنتشّط حاجات النمو لدينا. العامل الثاني -الإنهاك- يحدث عندما نحاول أن نشبع رغبة معيّنة ولكن نفشل في ذلك. قد يجعل ذلك الإنهاك إشباع الحاجات هذه أكثر أهميّة لنا، إلّا إذا فشلنا مرارًا في ذلك. وفي هذه الحالة يقودنا العامل الثالث -تراجع الإنهاك- لتحويل انتباهنا إلى حاجات مشبعة مسبقًا ملموسة وأكثر واقعية. أخيرًا، يشير العامل الرابع -الطموح- في نموذج ERG إلى أن النمو بطبيعته هو مُشبع جوهريًا، فكلما نمونا أكثر كلما ازددنا رغبةً في النمو. لذا؛ كلّمّا أشبعنا حاجتنا في النمو كلّمّا ازدادت أهميّة وقوّة الدافع لإشباع هذه الحاجة.



الشكل 120: جايمي ديمون (Jamie Dimon) المدير التنفيذي في JP Morgan Chase،

حقوق الصورة: Stefan Chow/ flickr/ (CC BY 2.0)

في الصورة جايمي ديمون (Jamie Dimon) المدير التنفيذي في JP Morgan Chase، يُقدَّر دخله السنوي 27 مليون دولار، وهو يمتلك وظيفة مُكافئة بشكل كبير كونه مديرًا تنفيذيًا. الوظائف البدئية في المصرف الذي يترأسه تعطي راتبًا سنويًا قدره \$36,100 وتكون مهامهم روتينية وغير مُكافئة من منظور تحفيزي. كيف ترتبط هذه المنظومة بنظرية تحديد الذات (SDT)؟

قد يكون نموذج الدرر مفيدًا أكثر من نموذج ماسلو من ناحية كونه لا يولّد تصنيفات دوافع غير حقيقية. على سبيل المثال، من الصعب على الباحثين التأكد والفصل بين متى يُشبع اتصّالنا مع الآخرين حاجتنا للقبول وبين متى يشبع حاجتنا للاعتراف. تركّز نظرية ERG أيضًا بشكل خاص على الانتقال بين فئات الحاجات بالاتجاهين. كما أنّ الأدلة التي تدعم التصنيف الثلاثي للحاجات وترتيبهم أقوى من الأدلة التي تدعم التصنيف الخماسي لماسلو وترتيبهم النسبي.

### 14.3.5 نظرية العوامل الثنائية (الدافع-الصحة) لهرزبرغ (Herzberg)

نظرية العوامل الثنائية لفرديك هرزبرغ (Fredrick Herzberg) هي واحدة من أكثر النظريات تأثيرًا خلال الخمسينيات والستينيات من القرن الماضي.<sup>(14)</sup> هذه النظرية هي تحسين إضافي لنظرية ماسلو. اقترح هرزبرغ وجود فئتين للحاجات بدلاً من خمس. أسمى الفئة الأولى "الدوافع" (أو حاجات النمو)، عوامل الدوافع (Motivators) تتعلّق بالعمل الذي نجزه وقدرتنا على الشعور بإنجاز نتيجة لهذا العمل، وهذه الدوافع متجدّرة في حاجتنا لأن نختبر النمو ونحقق ذاتنا. الفئة الثانية من الحاجات أسماها "عوامل الصحة المهنية". تتعلّق عوامل الصحة المهنية (hygienes) ببيئة العمل وهي تبني على حاجات الإنسان الأساسية "بتجنّب الألم". فوفقًا لهرزبرغ، تحفّزنا حاجات النمو لأن نؤدّي بشكل أفضل وهي تجعلنا نختبر الرضا عند تحقيقها. في حين أنّ حاجات الصحة المهنية يجب أن تُشبع لتجنّب الاستياء (لكنّها لن تؤدّي بالضرورة للرضا أو توليد الدافع).<sup>(15)</sup>

لا تتعلّق عوامل الصحة المهنيّة بمضمون العمل بشكل مباشر. بل بسياق العمل (الأجر - ظروف العمل - الإشراف - الأمان). كما يشير هرزبرغ إلى هذه العوامل باسم "المُسيئات (dissatisfiers)" لأنّها تتعلّق بالموظّفين المستائين. ترتبط هذه العوامل بالاستياء بشكل كبير إلى حدّ دفع هرزبرغ إلى وصفها بأنّها قد لا تجلب الرضا أبداً. توافر هذه العوامل بكميّات كافية يجنّبنا الاستياء لكنه لا يؤدّي للرضا. بالإضافة إلى ذلك، فإنّ عدم إتيان هذه العوامل بالرضا جعل هرزبرغ يستنتج أنّها لا تولّد الدافعيّة لدى الموظّفين.

تتضمّن عوامل الدوافع الحاجة طويلة المدى للسعي وراء النموّ النفسيّ (كما حاجات تقدير وتحقيق الذات لدى ماسلو). تتعلّق عوامل الدوافع بمضمون العمل. مضمون العمل هو ما نقوم به في الحقيقة عند أدائنا لوظائفنا. اعتبر هرزبرغ أنّ عوامل الدوافع هي المهام الوظيفيّة التي تؤدّي للشعور بالإنجاز والاعتراف. كما أسمى هذه العوامل "المُرضيات" لكي يعكس قدرتها على توفير تجارب مرضية للأشخاص. فنحن نشعر بالرضا عندما تُشبع هذه الرغبات وهذا ما يحقّق الموظّفين. آمن هرزبرغ على وجه التحديد بأنّ عوامل الدوافع تؤدّي للأداء المرتفع (الإنجاز) وأنّ الأداء المرتفع بذاته هو ما يوجد الرضا.

المميز في نظريّة هرزبرغ أنّ ظروف العمل التي تمنع الاستياء لا تسبّب الرضا، فالاستياء والرضا يوجدان ضمن "مقاييس" مختلفة بالنسبة له، فقد تسبّب عوامل وظروف الصحة المهنيّة الاستياء إن لم تتوفّر بالمستوى اللازم ضمن الشركة. لذلك يمكن أن يستاء موظّف بسبب أجره المنخفض، لكن زيادة راتبه لن تؤدّي إلى إيجاد الشعور بالرضا المستقبليّ إلا إذا حضرت عوامل الدوافع. أي أن الأجر الجيد لوحده سيجعل شعور الموظّف حياديّاً تجاه عمله، ولكي يصل للرضا يجب أن يمتلك مهمّات متحدّية تولّد لديه الإحساس بالإنجاز. يمكن للموظّفين أن يكونوا مستائين أو حياديّين أو راضين عن عملهم بناءً على مستويات عوامل الدوافع والصحة لديهم. تتضمّن نظريّة هرزبرغ أيضاً وجود احتمال إرضاء واستياء موظّف ما في الوقت ذاته؛ مثلاً "أحبّ عملي لكن أكره راتبي!"

أضافت نظريّة هرزبرغ باستمرار مساهمات على البحث المؤسّساتي والعلم الإداري. فاستخدمها الباحثون لتعريف المدى الواسع من العوامل التي تؤثر على ردود أفعال العاملين. سابقاً، لم تكن المنظّمات تبدي اهتماماً سوى بعوامل الصحة المهنيّة. أمّا الآن -وبفضل عمل هرزبرغ- أدركت المنظّمات أهمية عوامل الدوافع. وبرامج إغناء العمل هي أحد النتائج المباشرة لبحث هرزبرغ.

يقترح عمل هرزبرغ آليّة ثنائيّة المرحلة لإدارة دوافع الموظّفين ورضاهم. أولاً: يجب على المديرين أن يهتمّوا بعوامل الصحة المهنيّة، فالاستياء الشديد يشتت الموظّفين من الأنشطة المتعلّقة بالعمل كما يميل لأن يكون مثبّطاً.<sup>(16)</sup> لذا يجب على المديرين أن يحرصوا على تأمين الحاجات الأساسيّة هذه، مثل الأجر الملائم وظروف العمل النظيفة والأمانة وإمكانية التفاعل الاجتماعيّ. ومن ثمّ يجب عليهم أن يتوجّهوا نحو الحاجات الدافعيّة الأقوى التي تجعل الموظّفين يختبرون شعور التقدير والمسؤوليّة والإنجاز والنموّ. إن تمّ تجاهل عوامل الدوافع فلن يكون حدوث الرضا قصير وطويل المدى ممكناً. في حين يشعر الموظّفون بالرضى والاندفاع للأداء الجيد عندما تشبع حاجاتهم الدافعيّة.

### 14.3.6 نظرية تحديد الذات

إحدى أهم تطبيقات نظرية هزربرغ هي الفكرة غير المتوقعة بأن المديرين عليهم التركيز على عوامل الدوافع بدلاً من العوامل الصحية المهنية. (فمع كل ذلك، ألا يرغب الجميع بأن ترتفع أجورهم؟ اعتبرت المنظمات هذه الفكرة الدافع الأساسي للموظفين لسنين طويلة!) لم قد يثمر التركيز على الدوافع نتائج أفضل؟ لكي نجيب على هذا السؤال يجب علينا أن نميز أنواع الدافعية. يصنف الباحثون في السلوك المؤسسي عادةً الدوافع عن طريق الشيء الذي تدفعه. ففي حالة الدافعية الخارجية (extrinsic motivation) نسعى لأن نكتسب شيئاً يرضي حاجة من أسفل الترتيب. فالوظائف ذات الرواتب الجيدة وبيئة العمل النظيفة والأمانة والإشراف الملائم تشبع -بشكل مباشر أو غير مباشر- هذه الحاجات الدنيا. هذه العوامل "خارج الشخص" هي المكافآت الخارجية.

العوامل "داخل" الشخص تجعل الأشخاص يؤدون المهام الموكلة إليهم وتسمى الدافعية الداخلية (intrinsic motivation) وهي تنشأ من تأدية المهام بحد ذاتها لكونها مشوقة أو "ممتعة". فإن كانت المهمة ممتعة نستمر بأدائها حتى في غياب العوامل الخارجية. أي أننا مدفوعون بالمكافآت الداخلية، وهي المكافآت التي نمنحها لأنفسنا بطريقة أو بأخرى. تشبع المكافآت الداخلية الحاجات الأعلى ترتيباً مثل حاجات الانتماء والنمو حسب نظرية ERG. عندما نشعر بأننا مساهمون قيمون أو أننا ننجز شيئاً مهماً أو أننا نتحسن في مهارة ما؛ نُعجب بتلك الأحاسيس ونسعى للحفاظ عليها.

لا تسعى نظرية تحديد الذات (self-determination theory SDT) لتفسير أسباب الدافعية فحسب؛ بل أيضاً لتفسير تأثير المكافآت الخارجية على الداخلية.<sup>(17)</sup> فحسب SDT تعني الدافعية الخارجية أداء نشاط ما بعد الحفاظ على بعض المخرجات القيمة منه، في حين تعني الدافعية الداخلية أداء نشاط ما بهدف الرضا النابع عن النشاط بحد ذاته. تحدّد نظرية SDT متى يكون نشاط ما دافعاً داخلياً ومتى لا يكون كذلك. أظهرت الكثير من الدراسات أنّ المهام تدفع الفرد داخلياً عندما تكون مُشبعةً لواحدة على الأقل من الحاجات الثلاث العليا (الكفاءة - الاستقلال - الانتماء). تتماشى نتائج SDT مع النظريات المطروحة هنا لماك كيلاند وماسلو الدرغر هزربرغ.

تذهب نظرية SDT بمفهوم المكافآت الداخلية والخارجية أبعد من نظريات الحاجات الأخرى. وجد الباحثون في نظرية SDT أنّ ارتفاع مستوى المكافآت الخارجية يرافقه انخفاض في الدافعية الداخلية. وبناء على ذلك، تفترض نظرية SDT أنّ المكافآت الخارجية تستطيع توليد دافعية داخلية كما أنها يمكن أن تقللها. خذ الهوايات مثلاً، بعض الأشخاص يحبون الحياكة والبعض الآخر يحبون الحفر على الخشب. يفعلون ذلك لأنّه يدفعهم داخلياً؛ الهواية تشبع حاجتهم في الكفاءة والاستقلالية والانتماء. لكن ما الذي يحدث إن بدأ هؤلاء بتلقي الأجر لقاء هواياتهم هذه؟ فعند مرور الوقت تصبح الهوايات أقل متعةً لهم ويمارسونها بغرض الحصول على المكافآت الخارجية (المال).

أي أنّ الدافعية الخارجية ازدادت في حين نقصت الدافعية الداخلية! عندما تتواجد المكافآت الخارجية لا يشعر الأشخاص بأنّ ما يفعلونه يولد الكفاءة أو أنّه يحقق ذاتهم أو أنّه يحسّن علاقتهم مع الآخرين. بعض الأعمال

هي بطبيعتها غير مثيرة ومن الصعب جعلها كذلك. تقترح نظرية SDT أن تحفيز الأداء العالي في الوظائف المشابهة لا يكون إلا بجعل الأداء مقترناً بالمكافآت الخارجية. فالأجر العالي نسبياً ضروري للحفاظ على الأداء في هذه الوظائف.

من الناحية الأخرى، تقترح نظرية SDT أنه لتحسين الدافعية الداخلية في الوظائف المشوّقة يجب ألا يكون التركيز موجّهاً على رفع المكافآت الخارجية فحسب (مثل الأجور المرتفعة)، بل يجب أن ينصبّ على الفرص والأعمال التي يستطيع الموظفون من خلالها أن يشبعوا حاجاتهم في الكفاءة والاستقلالية والانتماء. هذا يعني إعطائهم الفرصة لتعلّم مهارات جديدة وأن يؤدّوا وظائفهم بدون تدخّل وأن يطوروا علاقات مهمة مع الآخرين في قسمهم. تحسّن هذه أفعال من المكافآت الداخلية.

قد تلاحظ أن نظريات المحتوى لا تذكر ما الذي يحدّد شدّة الدافع. على سبيل المثال: بعض الأشخاص يسرقون لتلبية حاجاتهم الأساسية (التي تمتلك شدّة عالية). لكن معظمنا لا يسرق. لم ذلك؟ تحاول نظريات الدوافع المنهجية أن تشرح هذا الجانب من الدافعية عبر التركيز على شدّة الدوافع كما على اتجاهها. ووفقاً لنظرية تحديد الذات، العمال الماهرون الذين يُعطون فرصاً لتحسين مهاراتهم وحرية لأداء جرفهم ستتولد لديهم الدوافع الداخلية.

### اختبار مدى الفهم

1. افهم نظريات المحتوى للدوافع

2. افهم مساهمات موراي ومايلو الدرر هزربرغ تجاه فهم الدافعية البشرية.

## 14.4 النظريات المنهجية للدافعية

**صف النظريات المنهجية للدافعية وقارن وفرّق بين النظريات الأساسية لذلك: نظرية الإشارات الاستثنائي ونظرية الإنصاف ونظرية الهدف ونظرية التوقع.**

تحاول النظريات المنهجية للدافعية أن تشرح لماذا تبدأ السلوكيات. تركّز هذه النظريات على الآليات التي نختار بها هدفنا وعلى الجهد الذي نبذله لنحقّقه. هناك أربع نظريات أساسية في هذه المجال: 1. الإشارات الاستثنائي 2. الإنصاف 3. الهدف 4. التوقع.

### 14.4.1 نظرية الإشارات الاستثنائي

هذه النظرية هي أبسط النظريات الدافعية. فهي تنصّ ببساطة على أن الأشخاص سيؤدّون المهام التي تكافئهم ويتجنّبون المهام التي تعاقبهم. تسمّى هذه الفكرة أحياناً "قانون الأثر". تشمل نظرية الإشارات الاستثنائي رؤى أفضل من مجرد فكرة "كافئ ما ترغب وعاقب ما لا ترغب" فحسب، فالمعرفة بمبادئها تساعد في الممارسة الإدارية الناجحة.

تركز نظرية الإشراف الاستثابي على تعلّم السلوكيات الإرادية.<sup>(18)</sup> يدلّ مصطلح **الإشراف الاستثابي** (operant conditioning) على أنّ التعلّم ينتج من عملنا في المحيط. بعد أن "نعلم في محيطنا" (أي نتصرّف بطريقة معيّنة) تحدث النتائج. تحدّد هذه النتائج احتمالية تكرار هذه السلوكيات في المستقبل. يحدث التعلّم بسبب فعلنا لأمرٍ ما للمحيط، ثم يتفاعل المحيط مع هذا الفعل ويتغيّر سلوكنا على أساس رد الفعل هذا.

## 1. نموذج الاستثابة الأساسي

وفقاً لنظرية الإشراف الاستثابي (operant conditioning theory)، يتصرّف الأشخاص بطريقة محدّدة بسبب نتائج تصرّفهم السابق.<sup>(19)</sup> تتضمّن عمليّة التعلّم هذه ثلاث خطوات مميزة (راجع الجدول التالي). الخطوة الأولى تتضمّن محفّز (م) وهو أي موقف أو حدث يتطلّب منا التجاوب معه. فالواجب المنزليّ مثلاً هو محفّز. الخطوة الثانية تتضمّن استجابة (س) وهي أي سلوك أو تصرّف نتّخذه كردّ على المحفّز. السهر الطويل ليلاً لحلّ واجبك المنزليّ قبل الموعد المحدّد له هو استجابة. (نستعمل هنا كلمتي الاستجابة والسلوك بتبادليّة). أخيراً النتيجة (ن) هي أي حدث يتلو استجابتنا ويجعلها أكثر أو أقلّ احتمالاً لأن تتكرّر في المستقبل. إن تلقّت كولين سوليفان (Colleen Sullivan) المديح من المسؤول عنها، وإن كان هذا المدح يُسعدّها؛ فمن المرجّح أن كولين ستعمل بجدّ وتكرّر سلوكها الإيجابي في المستقبل. بالمقابل في حال تجاهل المدير استجابة كولين (العمل بجدّ) أو في حال انتقادها فمن المرجّح أن تتجنّب كولين العمل بجدّ في المستقبل، فالنتيجة المحسوسة (إيجابية كانت أم سلبية) هي التي تؤثر على تكرار الاستجابة عند حدوث المحفّز مرّة أخرى.

الجدول 40: النظريات المنهجية للدافعية

### نموذج الاستثابة العام: م ← س ← ن

#### طرق لتعزيز العلاقة م ← س

1. م ← س ← ن +	تعزيز إيجابي
2. م ← س ← ن (-)	تعزيز سلبي
3. م ← س ← ن (-)	تعلّم التجنب

#### طرق لإضعاف العلاقة م ← س

1. م ← س ← ن (-)	لا تعزيز
2. م ← س ← ن (-)	عقاب

يحدث **التعزيز** (reinforcement) عندما تجعل النتيجة الاستجابة/السلوك أكثر تكراراً في المستقبل. في المثال السابق كان المديح من المدير للموظفة كولين مُعزّزاً. يحدث **الإخماد** (extinction) عندما تجعل النتيجة الاستجابة/السلوك أقلّ تكراراً في المستقبل، نقد المدير لكولين مثلاً قد يجعلها تتوقّف عن العمل بجدّ في أي

مهمة مستقبلاً. هناك ثلاثة طرق لجعل استجابة ما أكثر احتمالية للتكرار: التعزيز الإيجابي والتعزيز السلبي وتعلّم التجنّب. هنالك كذلك طريقتان لجعل الاستجابة أقلّ تكرارًا، هما: اللاتعزيز والعقاب.

## ب. جعل استجابة أكثر تكرارًا

وفقًا للباحثين في التعزيز، يمكن للمديرين أن يشجّعوا الموظّفين على تكرار سلوك معيّن إن وقّروا نتائج مرغوبة أو مكافآت بعد تأدية ذلك السلوك. **التعزيز الإيجابي** (positive reinforcement) هو نتيجة إيجابية تشبع حاجة ظاهرة أو تزيل عائقًا لإشباعها وتزيد احتمالية تكرار سلوك ما مستقبلاً. قد يكون التعزيز الإيجابي بسيطًا، مثل كلمة لطيفة، أو كبيرًا مثل ترقية وظيفية. فمثلًا توفير الشركات لعشاء مدفوع مكافأة للموظّفين المجتهدين هو تعزيز إيجابي. من المهمّ أن نلاحظ أنّ هناك تنوع واسع فيما يعتبره الأشخاص معرّزًا إيجابيًا، فقد يكون المديح من المدير المسؤول معرّزًا قويًا لبعض الأشخاص (مثل الأفراد عاليي ح - ج) ولا يكون كذلك لأفراد آخرين.

**التعزيز السلبي** (negative reinforcement) هو آلية أخرى لجعل الاستجابة المرغوبة أكثر تكرارًا. فعندما يسبّب السلوك زوال شيء غير مرغوب يصبح احتمال تكرار السلوك في المستقبل أكبر. يستخدم المديرين التعزيز السلبي عندما يزيلون شيئًا غير مرغوب من بيئة عمل الموظّف آمليّن أن يشجّع ذلك السلوك المرغوب لديهم. لا يرغب طارق بأن يذكره أحمد مرارًا وتكرارًا بأن يعمل عملًا أسرع (طارق يرى أن أحمد يضايقه) لذا يرتّب طارق الرفوف ترتيبًا أسرع لتجنّب انتقاد أحمد له. تذكيرات أحمد هي نوع من التعزيز السلبي لطارق.

خذ حذرك عندما تقارب التعزيز السلبي. فغالبًا ما يتداخل مع مفهوم العقاب. يميل العقاب -على عكس التعزيز (السلبي أو الإيجابي)- إلى أن يوقف سلوكًا معيّنًا عن الحدوث (يمنعه من التكرار). في حين يميل التعزيز السلبي -كما الإيجابي- إلى جعل سلوك معيّن يحدث بتواتر أكبر. في المثال السابق، عاقبت تذكيرات طارق سلوك معيّن (الترتيب البطيء) وتعزيز سلوك آخر (الترتيب السريع) بشكل متزامن. عادة يكون الفارق بين الأمرين صغيرًا، لكنّه يتوضّح أكثر عندما نحدّد السلوكيات التي نرغب في تشجيعها (تعزيز) أو تثبيطها (عقاب).

تعلّم التجنّب هو طريقة ثالثة لجعل سلوك معيّن أكثر تكرارًا. يحدث تعلّم التجنّب (avoidance learning) عندما نتعلّم أن نتصرّف بطريقة معيّنة لتجنّب نتيجة غير مرغوبة أو غير محبّبة. قد نتعلّم أن نستيقظ قبل رنين المنبه مباشرة لكي نطفئه ونتجنّب سماع رنينه المزعج. بعض العمّال يتعلّمون أن يذهبوا للعمل في الوقت المحدّد لتجنّب الكلمات القاسية أو الأفعال التأديبية من المشرفين عليهم. تعتمد العديد من آليات التنظيم المؤسّساتي على تعلّم التجنّب عبر التهديد بنتائج سلبية لتشجيع السلوك المرغوب. عندما يحذّر المديرين موظّفًا ما من أن يتأخّر مجدّدًا أو يهدّدون عاملاً مهملًا بالطرده أو ينقلون شخصًا ما إلى منصب غير مرغوب فهم يعتمدون على قوّة تعلّم التجنّب.



الشكل 121: عمال يرتّبون البيض عامل يرتّب البيض في رفوف أحد المحلات. فكّر في العلاقة بين طارق وأحمد عند تفاعلها حول تسريع عمليّة الترتيب. ما الخطأ الذي يمكن أن يحدث؟ حقوق الصورة: Alex Barth/ flickr/ (CC BY 2.0)

## ج. جعل استجابة أقل تكرارًا

في بعض الأحيان يكون من المهم أن نثبّت تكرار سلوك غير مرغوب من قبل الموظّفين. تتضمّن الآليات التي يستخدمها المديرون لجعل سلوك معيّن أقل تكرارًا: فعل ما يجعل إشباع الفرد لرغباته مُنهكًا أو ما يزيل وضعا مشبعًا حاليًا. العقاب (punishment) هو نتيجة مكروهة تتبع سلوكًا ما وتقلّل من تكراره.

لاحظ هنا أنّ المديرين يمتلكون آليّة أخرى وهي **اللاتعزيز** (nonreinforcement)، وفيها لا يقدّمون أيّ نتيجة لسلوك العامل. يقلّل اللاتعزيز في نهاية المطاف من احتماليّة تكرار تلك الاستجابة، ما يعني أيضًا أنّ المديرين الذين لا يعزّزون السلوكيات الإيجابيّة للموظّفين لديهم قد يسبّبون بذلك فقدان ذلك السلوك. إن كان أحمد لا يكافئ طارق أبدًا عند إنهاء مهمّته في وقتها -على سبيل المثل- فسيتوقّف طارق عن محاولة الإسراع غالبًا. يمكن أيضًا أن يقلّل اللاتعزيز من احتماليّة تكرار الموظّف لسلوك غير مرغوب، على الرغم من أن ذلك لا يحدث بالسرعة التي تحدث في حال تطبيق العقاب على ذلك السلوك. أيضًا فإن وُجدت نتائج معرّزة أخرى لن يكون اللاتعزيز فعّالًا غالبًا.

بينما يعمل العقاب بشكل واضح أسرع من اللاتعزيز، فهو يمتلك بعض التأثيرات الجانبية المحتملة غير المرغوبة، فعلى الرغم من أنّ العقاب يخبر الأشخاص بوضوح ما يجب ألاّ يفعله ويوقف السلوك غير المرغوب، إلاّ أنّه لا يخبرهم ما يجب عليهم فعله. أيضًا حتّى عندما يؤدّي العقاب إلى نتيجة العمل المطلوب فالموظّف الذي تتم معاقبته عادةً ما تتولّد لديه مشاعر سلبية تجاه المسؤول عن عقابه. وعلى الرغم من صعوبة تجنّب المديرين لاستخدام العقاب، فهو يعمل بشكل أفضل عندما يستخدم مقترنًا بالتعزيز. وجدت دراسة أجراها باحثان في جامعة كانساس أنّ استخدام التعزيز غير النقديّ، بالإضافة للإجراءات العقابية التأديبية، أثبت فعاليّته في خفض معدّلات التغيب عن العمل في المنشآت الصناعيّة.<sup>(20)</sup>

## د. جداول التعزيز

عندما يتعلّم الفرد سلوكًا جديدًا -مثل أداء عمل جديد- من المهمّ أن تُعزّز السلوكيات المثمرة في كلّ مرّة تظهر فيها (يسمى هذا التشكيل). ولكن ذلك غير ممكن دائمًا في المؤسسات لأسباب كثيرة. علاوة على ذلك، تشير الأبحاث أنّ تعزيز السلوكيات المرغوبة باستمرار -ما يسمى التعزيز المستمر- قد يكون ذا أثرٍ عكسيّ في نهاية المطاف، فالسلوكيات المُتعلّمة تحت تأثير التعزيز المستمر لا تلبث أن تتراجع ومن ثم تتوقّف بسرعة؛ وهذا بسبب توقّع الأشخاص أنّهم سيكافؤون (التعزيز) في كلّ مرّة يؤدّون فيها السلوك ذاته. وعندما لا يتلقون المكافأة بعد عدّة مرّات سيفترضون سريعًا أنّ السلوك لم يعدّ يجلب التعزيز وسيتوقفون عن القيام به. يستطيع أيّ مدير أن يغيّر سلوكيات موظّفيه عبر عدم إعطائهم أجورهم بكلّ بساطة!

إن كان من غير الممكن (ولا يجب) تعزيز السلوك في كلّ مرّة يظهر فيها، فمتى يجب القيام بذلك؟ هذا هو السؤال حول **جداول التعزيز** (schedules of reinforcement) أو تكرار تعزيز السلوكيات الفعّالة للموظّف. ركّزت أغلب الأبحاث في الإشراف الاستثنائي على الطريقة المثلى للحفاظ على الأداء في سلوكيّة معيّنة مرغوبة، أي أنّها حاولت أن تحدّد متى يجب أن تُعزّز السلوكيات لكيلا تنطفئ. ووصلت الأبحاث إلى أربعة أنواع من جداول التعزيز:

**معدّل ثابت (fixed ratio).** في هذا الجدول، يجب أن يظهر السلوك لعدد معيّن من المرّات (5 مثلاً) قبل أن يُعزّز بأيّ شكل. فإن كانت الاستجابة المطلوبة هي الالتزام بموعد القدوم للعمل. يكون إعطاء الموظّفين علاوةً ثابتةً عن كل أسبوع يلتزمون فيه بالحضور المبكّر بمثابة تعزيزٍ ثابتٍ المعدّل.

**معدّل متغيّر (variable ratio).** يحدث التعزيز هنا بعد عدد ثابت -وسطيًا- من مرات ظهور الاستجابة المطلوبة (5 مثلاً). فيحدث أحيانًا التعزيز بعد السلوك العاشر وأحيانًا أخرى بعد السلوك الأول، أي أنّ المعدّل يبقى ثابتًا (بعد 5 سلوكيات). لا يعلم الموظّفون الذين يطبّق عليهم هذا الجدول متى سينتمّ تعزيزهم، لكنهم يعلمون أنّهم سوف يكافئون.

**فواصل ثابتة (fixed interval).** في هذا الجدول، يجب أن يمرّ وقت معيّن قبل أن يُعزّز السلوك. فمع جدول بفواصل ثابتة على أساس ساعة واحدة مثلاً، يزور المشرف محطة عمل الموظّف ويعزّز أول سلوك مرغوب يراه. ثم يعود كذلك بعد مرور ساعة ويعزّز سلوكًا مرغوبًا آخر. هذا الجدول لا يعني أنّ التعزيز سيأتي بمجرد مرور الوقت؛ بل يجب أن يمرّ الوقت المحدّد كما يجب أن يظهر سلوك مناسب.

**فواصل متغيّرة (variable interval).** يختلف هذا الجدول عن سابقه بأنّ الوقت المحدّد ينبغي أن يمرّ وسطيًا قبل أن يُعزّز السلوك. أي قد تكون المدّة أطول وقد تكون أقصر، لكنها وسطيًا ثابتة.

أيّ الجداول هذه هو الأفضل؟ في العموم التعزيز المستمرّ هو الأفضل عندما يكون الموظّفون في مرحلة تعلّم مهام جديدة. بعد ذلك، تتفوّق جداول التعزيز متغيّرة المعدّل على الباقي. كما يكون الجدول ذو الفواصل

الثابتة غالبًا الأقل تأثيرًا، أما جداول المعدل الثابت والفواصل المتغيرة فهي وسطية المفعول. لكن تذكر أن تعزز السلوك الفعّال باستخدام أحد هذه الجداول وإلا سرعان ما سيزول هذا السلوك الإيجابي.

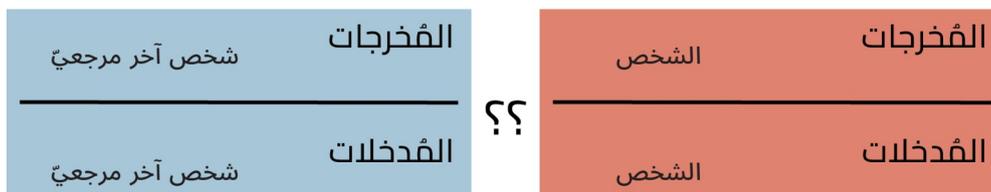
## 14.4.2 نظرية الإنصاف

فلنفرض أنك تعمل في شركة ما لعدّة سنوات بأداء ممتاز وأنت كنت تتلقّى علاوات منتظمة وكنت منسجمًا بشكل جيّد من مديرك وزملائك. تأتي إلى عملك يومًا ما وتجد أنّ شخصًا آخر قد عُيّن لأداء وظيفتك نفسها. في البدء تسعد لوجود شخص يساعدك. ثمّ تكتشف أنّ هذه الشخص يتلقّى أجرًا أعلى منك بمقدار \$100 أسبوعيًا، بالرغم من أقدميتك وخبرتك الكبيرة. كيف ستشعر؟ إن كنت شخصًا طبيعيًا، ستكون مستاءً حقًا. تبخر رضاك للتوّ. لم يتغيّر أيّ شيء في وظيفتك؛ لا تزال تؤدّي نفس المهام عند نفس الموظف المسؤول وتتلقّى نفس الأجر، وبالرغم من ذلك فإنّ مجرد إضافة موظف جديد حولتك من موظف سعيد إلى موظف حزين. هذه الشعور بالظلم هو أساس نظرية الإنصاف.

تنصّ **نظرية الإنصاف** (equity theory) على أن الدافعية تتأثر بالنتائج التي نتلقاها على أفعالنا بالمقارنة مع نتائج وأفعال الآخرين.<sup>(21)</sup> تهتمّ هذه النظرية بتفاعلات الأشخاص مع النتائج التي يحصلون عليها على أنها جزء من "تبادل اجتماعي". فوفقًا لنظرية الإنصاف يعتمد تفاعلنا مع النتائج التي نحصل عليها من الآخرين (مدير مثلًا) على كيف نقدّر هذه النتائج بشكل مطلق كما يعتمد على الظروف المحيطة لذلك. تقترح نظرية الإنصاف أن تفاعلنا تتأثر بإدراكنا للأفعال التي قدّمناها للوصول لهذه النتائج ("هل حصلت على ما أستحقه لقاء ما بذلته في هذا الأمر؟"). والأهم من ذلك هو مقارنة ذلك مع ما نظنّ أنّ الآخرين تلقّوه لقاء أفعالهم ("هل حصلت على ما يماثل ما حصل عليه زملائي في هذا الأمر؟").

### 1. نموذج الإنصاف الأساسي

**المبدأ الأساسي لنظرية الإنصاف** هو أننا نراقب باستمرار درجة "عدالة" بيئة عملنا. ونستعمل -لتحديد درجة الإنصاف- مجموعتين من معايير المدخلات والمخرجات.



الشكل 122: مقارنة نظرية الإنصاف

المدخلات (inputs) هي عوامل نساهم فيها للمنظمة ونشعر بأنّ لها قيمة ما وإنّها متعلّقة بعمل المنظمة. لاحظ أنّ القيمة المرتبطة بالعامل المدخل مبنية على إدراكنا نحن لقيمتها وعلاقتها، ومن غير المهمّ اتّفاق الآخرون معنا على قيمة وعلاقة هذه العامل. من المدخلات الشائعة في عمل المؤسسات: الوقت والجهد ومستوى الأداء ومستوى التعليم ومستوى المهارة والفرص المهدرة. وبما أنّ أيّ عامل نراه ذا علاقة ينضمّ

لتقييمنا للإنصاف، فمن الممكن أن تشمل هذه الفكرة عوامل قد تعتبرها الشركة (أو حتى القانون) غير ملائمة (مثل العمر والجنس والعرق والحالة الاجتماعية).

**المُخرجات (outcomes)** هي كل ما نُدرکه على أنه مردود من المؤسسة لقاء مدخلاتنا. تتعلّق قيمة المخرجات أيضًا بإدراكنا ولا تتعلّق بالضرورة بنظرتنا تجاه الواقع بحياديّة. تتضمّن بعض المخرجات الشائعة لدى المؤسسات: الأجور وظروف العمل وحالة العمل وإحساس الإنجاز وفرص تكوين الصداقات. تؤثر المخرجات السلبية والإيجابية على تقديرنا للإنصاف. قد تشمل المخرجات أيضًا التوتر والصداع والإرهاق. وبما أنّ المخرجات (التي نراها متعلّقة بالتبادل) تؤثر على إدراكنا للإنصاف فإننا نستخدم أحيانًا عوامل غير مُحدّدة (رفض الأقران وردود فعل العائلة).

ترى نظريّة الإنصاف أننا سنقارن كل المخرجات التي نحصل عليها مع المدخلات التي نبذلها على شكل معدّل. وعلى أساس هذا المعدّل نقرّر ما إذا كان الموقف منصفًا أم لا. فإن رأينا أنّ المخرجات تتناسب مع ما قدمناه من مدخلات سوف نشعر بالرضا. أمّا إن رأينا عكس ذلك فسنشعر بالاستياء. قد يقود هذه الاستياء إلى سلوكيات غير صحيحة في المؤسسة. العامل الرئيسي في نظريّة الإنصاف هو توقّعها بأننا سنقارن معدّلاتنا (مخرجات\مدخلات) مع معدّلات الآخرين، وهذه المقارنات هي التي تملك الأثر الأكبر على إدراكنا للإنصاف. نسّمّي الآخرين في هذه الحالة بالمرجعيّين لأننا "نرجع" إليهم عندما نحكم على عدالة موقف ما. عادةً، يكون المرجعيّون أشخاصًا نعمل معهم ويمارسون عملاً شبيهاً بعمَلنا؛ أي أنّ **الأشخاص المرجعيّين** (referent others) يؤدّون أعمالاً مشابهة في صعوبتها وتعقيدها لعمَل الموظف الذي يقيّم عدالة الموقف (راجع الشكل السابق).

يمكن أن تنتج ثلاث حالات عن المقارنة هذه. **حالة الإنصاف (state of equity)** هي كون معدّل المدخلات للمخرجات لدينا يساوي معدّل الشخص المرجعيّ. أمّا **المكافأة الزائدة (overreward inequity)** فهي حالة كون معدّلنا أعلى من معدّل الشخص المرجعيّ. والحالة الثالثة هي **المكافأة الناقصة (underreward inequity)** وهي إدراكنا لأنّ معدّلنا أقلّ من معدّل الشخص المرجعيّ.

تقول نظريّة الإنصاف الكثير عن الميولات البشريّة. فدافعنا لمقارنة وضعنا مع الآخرين هو دافع قويّ. على سبيل المثال، ما هو أوّل ما تفعله عندما تحصل في صفك المدرسيّ على نتائج الامتحان؟ ستلقي غالبًا نظرة على علامتك وإعطاء تقدير مبدئيّ لمدى إنصافها. وبالنسبة للعديد من الأشخاص فإنّ الخطوة التالية مباشرة هي سؤال الآخرين عن علاماتهم. فعلاصة 75 لا تبدو سيّئة إن كانت أعلى علامة في الصف! وهذه تطبيق عمليّ لنظريّة الإنصاف.

في الكثير من الدول الكبرى مثل الولايات المتحدة الأمريكية يكون أغلب العاملين غير راضين -على الأقلّ جزئيًا- عن أجورهم.<sup>(22)</sup> تساعد نظريّة الإنصاف على فهم ذلك. هناك ميولان بشريّان يولدان الشعور بعدم الإنصاف غير المدعوم واقعياً، الأوّل هو ميلنا للتقدير الزائد لأدائنا. على سبيل المثال، أُجريت إحدى الدراسات من قبل مؤلّف الكتاب وطلبوا فيها من أكثر من 600 موظّف أن يقيّموا أدائهم على مقياس من 1 (سيء) إلى 7 (ممتاز)

وذلك بإخفاء الأسماء. معدّل الإجابات كان 6.2 وهو ما يعني أنّ الموظف المتوسط قيّم عمله على أنّه جيّد جدًّا أو ممتاز. يعني ذلك أيضًا أنّ الموظف المتوسط يتوقّع علاوات ممتازة، وهو ما لا يستطيع أغلب المديرين توفيره. وجدت دراسة أخرى أنّ الموظف المتوسط (أيّ الذي أدائه أفضل من نصف الموظفين في المؤسسة وأسوأ من النصف الآخر) قيّم أداءه على أنّه أفضل من 80% من الموظفين (وأقلّ من 20% الآخرين).<sup>(23)</sup> مجدّدًا سيكون من الصعب على الشركات أن تُكافئ الموظفين بناءً على هذا التوقّع. بعبارة أخرى، أغلب الموظفين يقدرّون أدائهم بشكل زائد وغير دقيق وهو ما يؤدّي إلى ما يشعر به الموظفون على أنّه عدم إنصاف غير مبرّر.

أما الميل البشريّ الثانيّ الذي يوجد الشعور بعدم الإنصاف هو تقديرنا الزائد للمخرجات التي يتلقّاها الآخرون.<sup>(24)</sup> يبقى العديد من المديرين سلّم الرواتب لديهم "سرّيًّا". في حين يحظر آخرون موظفيهم عن الحديث حول رواتبهم. هذا يعني أنّ العديد من الموظفين لا يعلمون بشكل دقيق الأجر الذي يتلقّاه زملاؤهم. وبسبب تقديرنا الزائد لأجور الآخرين؛ نميل للاعتقاد بأنهم يتلقّون أجرًا أعلى منّا ومن هنا ينشأ إحساسنا بعدم الإنصاف.

في نهاية الأمر يجب على المديرين أن يراعوا حاجة الموظفين للإنصاف. يجب أن يفعل المديرين كل استطاعتهم لمنع مشاعر عدم الإنصاف؛ لأنّ الموظفين ينخرطون في سلوكيات فعّالة عندما يشعرون بالإنصاف وفي سلوكيات غير فعّالة عندما يشعرون بعدم الإنصاف.

## ب. الشعور بالمكافأة الزائدة (عدم الإنصاف)

عندما نشعر بوجود مكافأة زائدة (أي أنّنا نتلقّى مخرجات أفضل من الآخرين بغير وجه حقّ)؛ فمن النادر أن نشعر بالاستياء أو الذنب أو أن نندفع لنحدث تغييرات تنتج حالة الإنصاف (أو أن نترك الموقف). فشعور المكافأة الزائدة عندما يحدث يكون عابرًا. قلّة هم من يذهبون إلى المديرين المسؤولين عنهم ويشتون من كونهم يتلقّون أجرًا أعلى من المستحقّ! أغلب الأشخاص هم أقلّ حساسيّة تجاه المكافأة الزائدة من المكافأة الناقصة.<sup>(25)</sup> ولكن بالرغم من الاحتمال الضعيف لاتّخاذ إجراء ما تجاه المكافأة الزائدة؛ فإنّنا نستخدم نفس الآليات التي نستخدمها لمواجهة المكافأة الناقصة.

## ج. الشعور بالمكافأة الناقصة (عدم الإنصاف)

عندما نشعر بنقص المكافأة (أي أنّنا نتلقّى مخرجات أقلّ من الآخرين بغير وجه حقّ) فسنكون غالبًا مستائين وسيدفعنا ذلك لتغيير الوضع (أو تركه) من أجل إنتاج شعور بالإنصاف. وكما ناقش باختصار، يمكن للأشخاص أن يتّخذوا العديد من الإجراءات للتعامل مع عدم الإنصاف في حال المكافأة الناقصة.

## د. خفض عدم الإنصاف بالمكافأة الناقصة

يساعدنا المثال البسيط التالي على شرح نتائج عدم الإنصاف. حسن ومازن عاملان في مصنع للسيارات مهمّتهما شدّ براغي العجلات على خطّ الإنتاج، حسن يعمل على اليسار ومازن يعمل على اليمين. إنّ مدخلاتهما متساوية (كلاهما يعملان على نفس عدد البراغي بنفس السرعة) ولكن حسن يتلقّى أجرًا قدره 15,000 أسبوعيًّا أمّا مازن فيتلقّى 20,000. فتكون معدّلات الإنصاف لديهم كالتالي:

الجدول 41: مثال عن نتائج عدم الإنصاف

20,000	15,000
مازن:	حسن:
10 براغي لكل سيارة	10 براغي لكل سيارة

كما ترى فمعدلاتهما غير متساوية: مازن يتلقى مخرجات أكبر رغم تساوي مدخلاتهما. من منهما يعاني من عدم الإنصاف؟ وفقاً لنظرية الإنصاف كلاهما في الواقع، يعاني حسن من المكافأة الناقصة، في حين يختبر مازن المكافأة الزائدة. لن يدوم عدم الإنصاف لدى مازن في الحقيقة، ولكن في مثالنا المفترض هذا، كيف يمكن أن يحلّ حسن هذه المشكلة؟

حدّد آدامز (Adams) عددًا من الأشياء التي يمكن أن يفعلها الأشخاص لتخفيف التوتّر الناجم عن الشعور بعدم الإنصاف، وهي إما أن يغيّروا مدخلاتهم أو مخرجاتهم أو يغيّروا مدخلات أو مخرجات الشخص المرجعيّ أو أن يتركوا الموقف ببساطة:

1. **تغيير مدخلات الشخص:** يمكن تغيير الشعور بعدم الإنصاف عبر تغيير مدخلاتنا. أي خفض كمية أو نوعية أدائنا. فيمكن لحسن أن يتباطأ ليركب 9 براغي لكل سيارة فحسب. ولكّنه هكذا سيخاطر بخسارة وظيفته لذا لن يفعل ذلك غالبًا.
2. **تغيير مخرجات الشخص:** يمكن أن نحاول أن نزيد من مخرجاتنا للوصول لحالة الإنصاف، كأن نطلب علاوة أو مكتبًا أفضل أو ترقية أو غيرها. لذا غالبًا سيطلب حسن علاوة. مع الأسف قد يحسّن العديد من الموظّفين مخرجاتهم عبر السرقة.
3. **تغيير مدخلات الشخص المرجعيّ:** قد نحاول الوصول لحالة الإنصاف عبر تشجيع الشخص المرجعيّ لزيادة مدخلاته. فقد نطلب منه على سبيل المثال أن يقسو على نفسه قليلًا أو حتّى نساعد على رفع أدائه. لا يهمّ إن كان الآخر يقسو على نفسه أصلًا لأنّ ما يهمّ هنا هو شعورنا بذلك. في مثالنا هذا يمكن أن يطلب حسن من مازن أن يركب اثنين من براغيه العشرة على كلّ سيارة. هذا غالبًا لن يحصل لذا سيبحث حسن عن أساليب أخرى للوصول للشعور بالإنصاف.
4. **تغيير مخرجات الشخص المرجعيّ:** يمكننا أن "نصحّ" حالة عدم الإنصاف بالمكافأة الناقصة عبر تخفيض قيمة مخرجات المرجعيّ بشكل مباشر أو غير مباشر. ففي مثالنا يمكن أن يحاول حسن أن يطالب بإنقاص أجر مازن. هذا أيضًا لن يحدث غالبًا في مثالنا.
5. **تشويش إدراكنا للمدخلات والمخرجات:** من الممكن أن ننقص حالة عدم الإنصاف بدون تغيير أيّ مدخلات أو مخرجات، وذلك عبر تشويش إدراكنا لها أو إدراك الشخص المرجعيّ لها. أي يمكن أن يقول حسن لنفسه "مازن يتلقّى أجرًا أقلّ ممّا أتوقّع."

6. **اختيار شخص مرجعي آخر:** يمكننا أيضًا أن نتعامل مع حالتنا مع عدم الإنصاف عبر تغيير الشخص المرجعي (وضعي أشبه بوضع أحمد). هذه أبسط وأقوى طريقة للتعامل مع الشعور بعدم الإنصاف: فهي تتطلب تغييرات حقيقية ولا شعورية في مدخلات أو مخرجات أي أحد. وتجعلنا نبحث حولنا ونقيم الوضع بحذر أكبر. على سبيل المثال يمكن أن يختار حسن شخصًا مرجعيًا آخر (العامل بلال مثلًا) وهو يثبت لوحات القيادة ( وهو عمل شاق) لكنه يتلقى أجرًا أقل منه.

7. **ترك الموقف:** الآلية الأخيرة للتعامل مع الشعور بعدم الإنصاف هي إزالة أنفسنا من الموقف. قد نختار أن نحقق هذا عبر التغييب عن العمل أو نقل أو إنهاء العمل. عادةً لا يختار الشخص هذه الطريقة ما لم يكن شعوره بعدم الإنصاف مرتفعًا بشدة ولم تكن الطرق الأخرى ممكنة. من الصعب على حسن أن يجد عملاً آخر بنفس الأجر لذا من غير المتوقع أن يختار هذا الحل أيضًا.

## ه. تطبيقات نظرية الإنصاف

تستخدم **نظرية الإنصاف** بشكل شائع وتطبيقاتها واضحة. في غالبية الحالات يعاني الموظفون (أو هكذا يشعرون) من عدم الإنصاف بنقص المكافأة وليس بزيادة المكافأة. وكما ناقشنا أعلاه، أغلب السلوكيات التي يمكن اتخاذها سيئة للمديرين. لذا يحاول المديرين تجنب شعور الموظفين غير الضروري بعدم الإنصاف بعدة طرق. يحاولون أن يعدلوا قدر الإمكان في الأجور؛ أي أنهم يحاولون قياس الأداء بأعلى دقة ممكنة. ثانيًا، أغلب المديرين حاليًا لا يبقون جداول الرواتب سرية. الأشخاص فضوليون بطبيعتهم لأن يعرفوا كيف يقارن أجرهم مع أجور الموظفين الآخرين. هذا لا يعني أن يتخلى المديرين عن السرية، فهم عادة لا يكشفون الرواتب الدقيقة لكل فرد بل يعطون حدودًا دنيا وعليا لكل وظيفة. تعطي هذه الممارسات إدراكًا واقعيًا أكثر عن حكمهم على الإنصاف في المؤسسة.

يلعب المشرفون دورًا أساسيًا في بناء الشعور بالإنصاف. بقيامهم "بالتفضيل" بين العاملين يُنشئ الشعور بعدم الإنصاف. يرغب الموظفون بأن يُقدِّروا بناء على قدراتهم لا على نزوات المشرفين عليهم، إضافةً إلى ذلك يجب أن يدرك المشرفون الاختلافات في ردود الفعل عند الشعور بعدم الإنصاف بين الموظفين. بعض الموظفين حساسون جدًا لهذا الموضوع ويجب أن يكون المشرف حريصًا للغاية على مثل هؤلاء.<sup>(26)</sup> الكل حساسون لتوزيع المكافآت،<sup>(27)</sup> لكن "الحساسين للإنصاف" هم الأشد تأثرًا. فيكون تطبيق العدل ببساطة مبدأ مهمًا للمشرفين. لا تبني مكافأة أو عقابًا معيّنًا أبدًا على محبتك للموظف فحسب، بل كافئ السلوكيات التي تخدم الشركة وصوب تلك التي لا تخدمها. احرص على فهم موظفك لما هو متوقع منهم وامدحهم عندما يفعلون ذلك. هذه الممارسات تجعل الجميع أسعد كما تجعل عملك أسهل.

## 14.4.3 نظرية الهدف

لا توجد نظرية مثالية. وإن كانت مثالية فهي ليست نظرية بل ستكون مجموعة من الحقائق. في حين أنّ النظريات هي مجموعة من الافتراضات التي تصحّ أكثر مما تُخطئ، لكنها ليست معصومة عن الخطأ. على أية

حال فإن أساسيات نظرية الهدف تقترب جدًا من أن تكون معصومة عن الخطأ. فهي حقًا إحدى أقوى نظريات السلوك المؤسّساتي.

## 1. نموذج تحديد الهدف الأساسي

تنصّ نظرية الهدف (goal theory) على أنّ الأشخاص يؤدّون بشكل أفضل إن كانوا يملكون أهدافًا أو طموحات صعبة ومحدّدة ومقبولة.<sup>(28)(29)</sup> الفرض الأساسي والأول لهذه النظرية هو أنّ الأشخاص سيحاولون الوصول للأهداف التي ينوون تحقيقها، أي أنّنا إن نوينا تحقيق شيء ما (كنيل علامة ممتاز في امتحان ما) سنبدل جهدًا لتحقيق ذلك أكثر من الجهد الذي كنّا سنبدله في هذه المهمة (الدراسة) بدون وضعنا لهذا الهدف. فالطلاب الذين يرغبون بنيل علامات ممتازة يدرسون أكثر من الطلاب الّين لا يملكون هذه الهدف، ونعلم ذلك جميعًا. لا يعني هذا أنّ الأشخاص الّذين لا يضعون هدفًا لا يمتلكون دافعًا، بل يعني ببساطة أنّ الأشخاص الّذين يضعون هدفًا يملكون دافعًا أكبر، وأنّ شدّة دافعيتهم أكبر وأكثر توجّهًا.

الفرض الثاني لنظرية الهدف هو أنّ الأهداف الصعبة تُعطي نتائج أفضل من تلك السهلة. لا يعني ذلك أنّ الأهداف الصعبة تُحقّق دائمًا بل يعني أنّ أداءنا سيكون عادة أفضل عندما ننوي تحقيق أهداف أصعب، فدراستك لتحقيق علامة ممتاز في فحص مادة معيّنة قد لا تؤدّي سوى لعلامة جيّد جدًا، والّتي لم تكن لتحصل عليها لولا ذلك المجهود. تؤدّي الأهداف الصعبة لبذلنا المزيد من الجهد وهذا يعني دائمًا أداء أفضل.

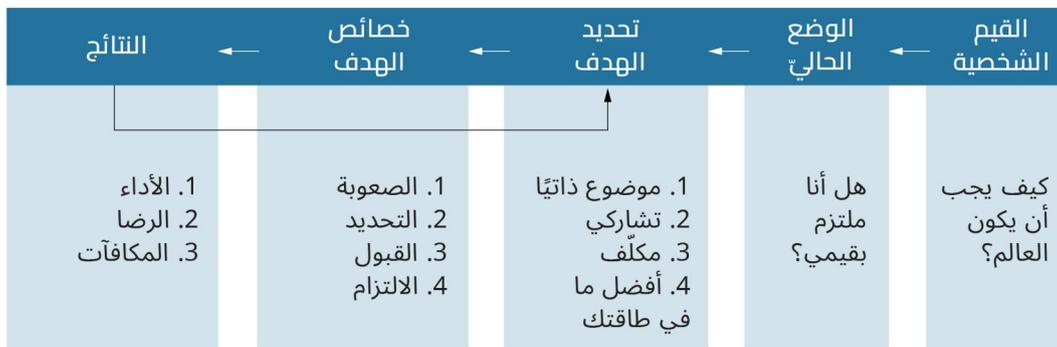
فرض آخر لنظرية الهدف يقول أنّ الأهداف المحدّدة أقل من الأهداف المبهمة. نتساءل غالبًا إلام نحتاج لننجز. فإن سألت أستاذك الجامعي "ما الّذي عليّ فعله لأحصل على درجة ممتاز في الامتحان؟" وأجابك "ادرس جيّدًا في الامتحان" فلن تستفيد شيئًا من هذا الهدف المبهم. تنصّ نظرية الهدف على أنّنا نوّدّي أداء أفضل عندما نمتلك أهدافًا محدّدة. فلو قال لك أستاذك أنّ السرّ لتمكّنك من الامتحان هو أنّ تجيب على جميع المسائل وتهتمّ اهتمامًا خاصًا لأسئلة المقالات في الامتحانات وأن تضع علامة التسعين هدفًا لك؛ لكان لديك ما تركّز عليه لبنني استراتيجيتك للوصول إلى هدفك (العلامة الممتازة).

فرض رئيسي لنظرية الهدف هو أنّ الأشخاص يجب أن يتقبّلوا هدفهم. نضع نحن أهدافنا الخاصّة بنا عادةً. لكن بعض الأحيان يضعها الآخرون لنا. فأن يقول أستاذك لك أن هدفك يجب أن يكون "الحصول على علامة 90 في كلّ امتحاناتك" لا يعني بأنك ستتقبّل هذا الهدف. فلربّما لا تشعر بالرغبة لذلك. أو قد تعتقد أنّ علامة 90 ليست كافية في هذه المادة. يحدث هذا في المؤسّسات بشكل متكرّر، حيث يعطي المشرفون أوامر بأن يُنجز شيء ما في وقت معيّن. قد يفهم الموظّفون ما قلته بشكل كامل لكنهم قد يشعرون بأنّه طلب غير معقول أو مستحيل فلا يبذلون الجهد الكافي لتحقيقه. لذا من المهم أن يتقبّل الأشخاص الهدف الّذي يسعون خلفه. يجب أن يشعروا بأنّ هذا الهدف هو هدفهم هم أيضًا. فإن لم يشعروا بذلك، تتوقّع نظرية الهدف أنّهم لن يحاولوا بالقدر المطلوب لتحقيق الهدف.

تنص نظرية الهدف أيضًا على أن الأشخاص يجب أن يلتزموا بالهدف بالإضافة لتقبله. الالتزام بالهدف (goal commitment) هو درجة تكريسنا لأنفسنا لتحقيق هدف ما. الالتزام بالهدف هو تحديد الأولويات، قد نتقبل هدفًا (حضور كافة المحاضرات والتركيز فيها وكتابة الملاحظات على سبيل المثال) لكننا نجد أنفسنا في النهاية لم نحقق سوى القليل منها. بعبارة أخرى، بعض الأهداف أهم من غيرها. ونحن نبذل مجهودًا أكبر على أهداف معينة. يحدث هذا أيضًا في العمل المتكرر. يمتلك مبرمج ما هدفًا أساسيًا هو أن يصمم برنامجًا جديدًا وهدفًا ثانويًا هو أن يتابع ويحافظ على برامجه القديمة. الهدف هذا ثانوي بالنسبة له لأنه مملّ عكس الهدف الأساسي الممتع. وفي هذه الحالة تتوقع نظرية الهدف أن يكون التزام المبرمج بالهدف الأساسي أكبر وبالتالي شدة دافعيته له ستكون أكبر.

السماح للأشخاص بالمشاركة في عملية تحديد الهدف تؤدي غالبًا لالتزام أكبر. لهذا الأمر علاقة بالملكية. وعندما يشارك الأشخاص في العملية فهم يميلون لإشراك عوامل يرونها أكثر أهمية وتحديًا وممكنة أكثر. لذا يُنصح بالسماح لإضافة الأشخاص لبعض العمليات خلال عملية تحديد الهدف. ففرض الأهداف عليهم من الخارج ينتج عادةً التزامًا أقل وتقبلاً أقل.

نموذج تحديد الهدف الأساسي موجود في الشكل التالي. تبدأ العملية عند قيمنا. القيم هي كيف نعتقد أن العالم يجب أن يكون وهي غالبًا مرتبطة بكلمات مثل "يجب" و"يفترض". ثم نقارن قيمنا هذه بوضعنا الحالي. فمثلًا تمتلك ردة في قيمها أن الجميع يجب أن يعملوا بجد. بعد قياسها لعملها الحالي إزاء هذه القيم استنتجت أنها تخالف قيمها الخاصة. بعد ذلك تبدأ عمليتها لتحديد الهدف. ستحدد ردة مجموعة من الأهداف التي تجعلها تعمل بجد. يشمل الشكل التالي أنواع الهدف الأربعة. بعض الأهداف نضعها لذاتنا (قرار ردة بأن عليها تحرير 70 صفحة يوميًا). تُوضع الأهداف المشتركة بالاتفاق مع آخرين (مثلًا تذهب ردة للنقاش مع المسؤول عنها ويتفقان على بعض الأهداف المناسبة). في بعض الحالات الأخرى يتم تكليف الأهداف (رئيس ردة يخبرها أن عليها أن تحرر يوميًا ما لا يقل عن 60 صفحة). أما النوع الرابع فيمكن أن يوضع ذاتيًا أو تشاركياً أو بالتكليف، وهو هدف "أفضل ما بوسعك". لكن انتبه إلى أن مثل هذا الهدف مبهم لذا لن يثمر عن أفضل أداء ممكن للفرد.



الشكل 123: عملية تحديد الهدف

قد تبذل رنـدةً كبيراً لتحقيق هدفها وقد لا تفعل ذلك؛ وذلك بناءً على خصائص أهدافها. لكي تبذل أقصى مجهود ممكن يجب أن يكون الهدف مُتحديًا ومحدّدًا ومقبولًا وأن تلتزم به. ومن ثمّ -إن امتلكت القدرة الكافية ولم تحل دون ذلك أيّ عوائق- من المفترض أن تبذل أقصى جهد ممكن. من العوائق التي من الممكن أن تعترض طريقها هي أعطال في الحاسوب الذي تستخدمه والمداخلات المستمرة للمسؤول عنها.

نتائج سعيها للوصول لهدفها ستكون شعورها بالرضا عن ذاتها. سيكون سلوكها متماشياً مع قيمها. ستكون أكثر رضا إن مدح المسؤول أداها ويعطيها علاوة!

في حالة رنـدة، قد ينتج عن تحقيقها لهدفها عدّة منافع. على أيّة حال لا يحدث هذا دائماً. إن لم يحقّقوا أهدافهم فقد يصبح الأشخاص غير راضين عن أنفسهم كما قد يكون مديريهم غير راضين عنهم أيضاً. قد تجعل هذه التجارب الشخص الذي تعرّض لها أقلّ تقبلاً لأهداف جديدة في المستقبل. لذا يجب أن نشدّد على أهميّة أن تكون الأهداف مُتحديّة لكن منطقية.

قد تكون نظريّة الهدف أداة دافعية عظيمة. في الحقيقة، تمارس العديد من المنظّمات إدارة ناجحة عبر استخدام ما يسمّى **الإدارة بواسطة الأهداف** MBO management by objectives. وهي آليّة مبنية على نظريّة الهدف وهي فعّالة، سيّما عندما تُطبّق بالتماشي مع فرضيّات نظريّة الهدف.

بالرغم من نقاط القوّة العديدة التي تميّز بها نظريّة الهدف، إلا أنه يجب أخذ الحذر من عدّة نواحي عند تطبيقها وتبنيها. عرّف لوك (Locke) أغلب هذه النقاط.<sup>(30)</sup> أوّلاً: وضع أهداف في مجال معيّن قد يؤدي إلى تجاهل المجالات الأخرى، في مثالنا السابق قد تحرّر رنـدة 70 صفحة في اليوم لكنّها تتجاهل مسؤولياتها في التدقيق اللغويّ. من المهمّ أن تكون الأهداف الموضوعّة تشمل أغلب المهامّ. ثانياً: قد تملك الأهداف الموضوعّة أحياناً نتائج غير متوقّعة، على سبيل المثال قد يضع موظّفون أهدافاً سهلة للغاية لكي يظهروا بمنظر جيّد عندما يحقّقونها، أو قد تسبّب الأهداف منافسة غير جيّدة بين الموظّفين، أو قد يفسد أحد الموظّفين عمل الآخر ليصبح الوحيد الذي حقّق أهدافه.

يستخدم بعض المديرين أسلوب تحديد الأهداف بطرق غير أخلاقية، فقد يتلاعبون بالموظّفين عبر وضع أهداف مستحيلة، وهو ما يمكنهم من انتقاد الموظّفين حتّى عندما يؤدّون أفضل ما لديهم، وهذا السلوك في الواقع يولّد الكثير من التوتر داخل بنية المؤسسة. لا يجب استغلال عمليّة تحديد الأهداف أبداً. ربّما يكون الحذر الأساسيّ حول وضع الأهداف هو أنّها قد تجعل التركيز الرئيسيّ على القياس الكميّ للأداء وليس النوعيّ. يجب أن يبقى المديرين تركيز الموظّفين منصباً على الجوانب النوعيّة من مهامهم بالإضافة إلى النواحي الكميّة. أخيراً قد يؤدي وضع أهداف فرديّة في بيئة عمل جماعيّة إلى نتائج عكسيّة على الإنتاجيّة.<sup>(31)</sup> ومن الأفضل إيجاد أهداف جماعيّة يمكن من خلالها أن يعتمد الموظّفون على بعضهم البعض لتحقيقها.

لا تهدف هذه التحذيرات إلى صرفك عن استخدام نظريّة الهدف، بل لمساعدتك على تجنّب بعض الأخطاء الممكنة. تذكّر أنّ الموظّفين يملكون الحقّ في أن يكون هناك توقّع منطقيّ لأدائهم وفي مكافآت تتناسب مع أدائهم. كما أنّ للمنظّمات الحقّ في أن تتوقّع أعلى أداء ممكن من موظّفيها. يجب أن تُستخدم نظريّة الهدف في

تحسين العلاقات الوظيفية، ويجب أن يكون فحوى نظرية الهدف هو أن على الأفراد بذل الجهد في سبيل تحقيق الأهداف الصعبة والمقبولة من قبلهم وذات الطبيعة المحددة.

#### 14.4.4 نظرية التوقع

تفترض **نظرية التوقع** (expectancy theory) أننا سنبدل مجهودًا كبيرًا لنؤدي أداءً على أعلى مستوى لنحصل على مخرجات قيمة لنا. هذه هي النظرية الدافعية الأكثر تشويقًا تبعًا للكثير من الباحثين في السلوك المؤسسي، ومن أهم أسباب ذلك أنها أكثر نظرية مفهومة حاليًا. تربط هذه النظرية العديد من المفاهيم والافتراضات من النظريات الأخرى المذكورة في هذا الفصل. بالإضافة إلى ذلك تشير هذه النظرية إلى العوامل التي قد تكون أسقطتها النظريات الأخرى. لدى هذه النظرية الكثير لتقدمه لطلاب الإدارة والسلوك المؤسسي.

إنّ نظرية التوقع عامة، ويمكن استخدامها في العديد من المواقف، في الاختيار بين عروض العمل وبين العمل بجدّ أو عكس ذلك وبين الذهاب للعمل أو عدم الذهاب وغيرها. نظريًا يمكن التفكير في أي مجموعة من الاحتمالات عبر نظرية التوقع. بشكل أساسي تركّز النظرية على مسألتين مترابطتين:

1. عندما نواجه احتمالين أو أكثر، أيهما نختار؟

2. عندما نختار احتمالًا ما، كم سنكون مدفوعين للسعي خلفه؟

تركّز هنا نظرية التوقع على عاملي الدافعية الأساسيين، وهما: الاتجاه (أي احتمال؟) والشدة (كم سنبدل جهدًا لتحقيق هذا الاحتمال؟). تتحدّد جاذبية احتمال ما عبر "توقعاتنا" لما سيحدث إن اخترناه. كلما ازدادت قناعتنا أنّ الاختيار سيقود لنتائج إيجابية كلما ازداد انجذابنا له.

تنص نظرية التوقع على أننا سنختار الاحتمال الأكثر جاذبية عندما نواجه اختيارًا بين احتمالين أو أكثر. وكلما كان انجذابنا لاحتمال ما أكبر كلما دفعنا أكثر للسعي خلفه. تلعب ميولنا الشخصية دورًا في هذه العملية - كما ذكر سابقًا في هذا الفصل - فنحن مدفوعون لأن نسعى باتجاه المخرجات المرغوبة (علاوة على الراتب مثلًا) وأن نتجنب تلك غير المرغوبة (التأديب أو التوبيخ). تنص نظرية التوقع أيضًا على أننا منطقيون في قراراتنا حول الاختيارات، فهي ترى البشر عقلايين. يقيم الأشخاص اختياراتهم من مبدأ "الإيجابيات والسلبيات" ويسعون بعدها لاختيار "الإيجابيات" الأكثر "والسلبيات" الأقل.

#### ا. نموذج التوقع الأساسي

هنالك ثلاثة مكونات رئيسية لنظرية التوقع تعكس افتراضاتها للميول والعقلانية، وهي: توقّع (الجهد - الأداء) وتوقّع (الأداء - المخرجات) والتكافؤ.

**توقّع الجهد-الأداء** (effort-performance expectancy) باختصاره (ج-1) (E1) هو الاحتمال المتوقّع للأداء الناجم عن الجهد المبذول (ج-د). قد يعني الأداء أي شيء من نيل علامة 100 في امتحان ما حتّى تجميع 100 جهاز في اليوم. بعض الأشخاص يعتقدون أنّهم مهما بذلوا من جهد فلن يصلوا إلى أداءٍ عالٍ مناسب. هؤلاء

لديهم ج1 ضعيفة. أناس آخرون يمتلكون E1 قويّة ويظنّون العكس، أي أنّهم سيؤدّون أداءً عاليًا إن بذلوا الجهد الكافي. جميعكم تعرفون طلابًا يمتلكون ج1 متفاوتة من الطالب الذي يرى أنّه سيؤدّي جيّدًا لو درس بجدّ إلى الطالب الذي يرى أنّه مهما درس لن يصل إلى ما يريد. يكوّن الناس هذه القناعات بناءً على التجارب السابقة مع العمل ذاته وبناءً على إدراكهم لقدراتهم الذاتية. إن لبّ مفهوم E1 يكمن في أنّ الأناس لا يدركون دومًا بالعلاقة المباشرة بين مستوى جهدهم ومستوى أدائهم.

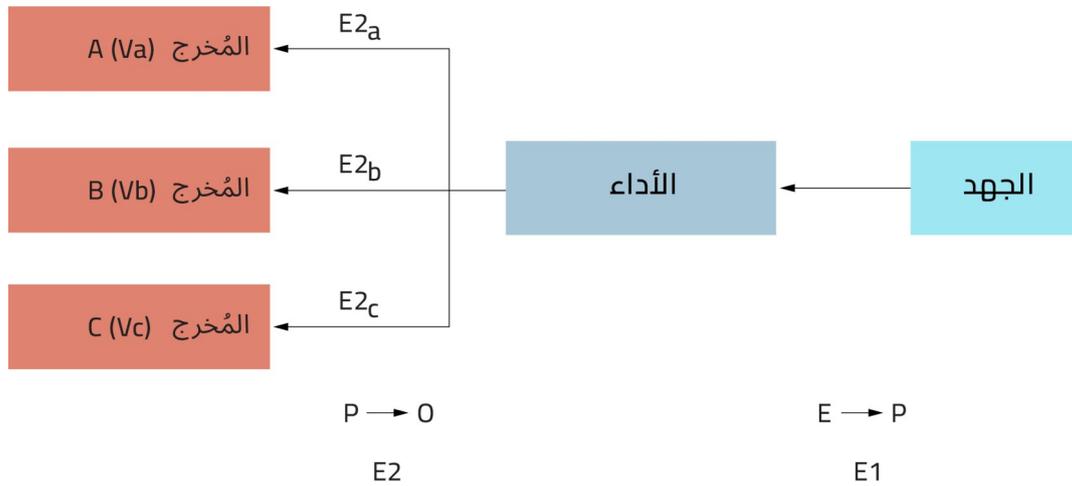
**توقّع الأداء-المخرجات (performance outcome expectance) أو (ج2) (E2)** وهو العلاقة المُدرّكة بين الأداء والمخرجات (د←خ).\* العديد من الأشياء في الحياة تحدث بناءً على جودة أدائنا لمهام مختلفة. فيسأل ج2 "ماذا سيحدث إن أدّيت جيّدًا؟" فلنقل أنّك حصلت على علامة كاملة في موادك الجامعيّة. ستكون مسرورًا للغاية وسيحسدك زملاؤك كما ستفتتح أمامك آفاق العمل. فلنقل الآن أنّك حصلت على علامة "مقبول"، الآن ها الامتحان كان فُرصتك الأخيرة، سيطردك العميد من القسم وسوف تعود لمنزلك خائبًا. بنفس هذه الطريقة تتشكّل توقّعات ج2 ضمن المؤسّسات. يعتقد الأشخاص ذوي ج2 مرتفع أنّهم إن أدّوا جيّدًا سيتلقّون مخرجات مرغوبة (علاوات جيّدة ومدح المسؤولين عنهم وشعورهم بالمساهمة في نجاح المؤسّسة). في المقابل يمتلك الأشخاص ذوو ج2 ضعيفة الإحساس المعاكس (لن تحصل على المخرجات التي ترغب بها ولا يهم كم بذلت من جهد طالما أنّهم لم يطردوك من عملك بعد).

**التكافؤات (valences)** هي أسهل مفاهيم نظريّة التوقّع وصفًا. فهي الدرجة التي نرى فيها مخرجًا ما مرغوبًا أو محايدًا أو غير مرغوب. فتكون المخرجات المرغوبة (مثل علاوة 25%) تكافؤًا إيجابيًا. أمّا المخرجات غير المرغوبة (كالتأديب) تكون تكافؤًا سلبيًا. أمّا المخرجات غير المهمّة لنا (أين ستركن سيارتك) تكون تكافؤًا محايدًا. تكثر التكافؤات الإيجابيّة والسلبيّة في بيئة العمل، ومن أمثلتها: العلاوات والخصومات والمدح والانتقاد والاعتراف والرفض والترقية والتخفيض. وكما تتوقّع فإنّ إدراك الأشخاص لهذه المخرجات يختلف اختلافًا كبيرًا. تؤثّر حاجتنا وقيمنا وأهدافنا وشخصيّاتنا على التكافؤ الذي نعطيه لمُخرج ما. قد نعتبر أنّ علاوة 10% مرغوبة إلى أن نكتشف أنّها أقلّ علاوة ممنوحة في الشركة.

يلخّص الشكل التالي المفاهيم الثلاثة الرئيسيّة لنظريّة التوقع. تنصّ النظرية على أنّ إدراكنا للمحيط هو شيء أساسي لتوقّع "ماذا يؤدّي لماذا". فنحن ندرك أنّ مجهودًا معيّنًا يعطي أداءً معيّنًا. ونحن ندرك أنّ أداءً معيّنًا يعطي مخرجات معيّنّة. قد تكون **المخرجات خارجيّة (extrinsic outcomes)** أي أنّ الآخرين (مثل المدير) هم من يقرّرون إن كنّا سنتلقاها. وقد تكون **المخرجات داخلية (intrinsic outcomes)** أي أنّنا نحن من نقرر إن كنّا سنتلقاها (مثل الإحساس بالإنجاز).

\* في بعض الأحيان يسمّى ج2 الوسائط/الوسائل لأنّه عبارة عن الشعور بأنّ الأداء هو وسيلة الحصول على المخرجات المرغوب بها

كل مُخرج لديه تكافؤ مقترن به (للمخرج أ التكافؤ تَأ). تفترض نظرية التوقُّع أننا سنبدل مجهودًا يجلب لنا أكبر قدر ممكن من المخرجات الإيجابية.\*\*\* إن كان ج<sub>1</sub> أو ج<sub>2</sub> ضعيفين أو إن كان المخرج غير مرغوب بما يكفي فسيكون دافعنا لبذل جهدٍ ما منخفضًا، وبعبارة أخرى، يمتلك الفرد دافعًا لكي يحاول تحقيق مستوى الأداء الذي يجلب له المكافآت الأكثر.



1. الجهد ← توقُّع الأداء (E → P; E1)
2. الأداء ← توقُّع المخرجات (P → O; E2)
3. التكافؤات (V) للمخرجات (V<sub>0</sub>)

الشكل 124: نظرية التوقُّع للدافعية. تعبّر تخ عن تكافؤ المخرج. سيختار الفرد المجهود المترافق مع أعلى طاقة.

## ب. تطبيقات نظرية التوقُّع

لنظرية التوقُّع تطبيقات مهمّة في مكان العمل. تفترض نظرية التوقُّع بشكل رئيسي أن الموظفين سيُدفعون لتقديم أداءٍ جيّدٍ بشرطين اثنين، الأول هو عندما يعتقد الموظفون أنّ قدرًا معقولًا من الجهد سينتج أداءً جيّدًا، أمّا الثاني فهو عندما يكون الأداء الجيّد مرتبطًا بالنتائج الجيدة والأداء السيء مرتبطًا بالنتائج السيئة. إن لم يتواجد أيّ من الشرطين في إدراك الموظفين فسيكون دافعهم للإنتاج منخفضًا.

لم قد يدرك موظف ما أنّ النتائج الجيدة ليست مرتبطة مع الأداء العالي؛ أو أنّ المخرجات السيئة ليست مرتبطة مع الأداء السيء؟ بمعنى آخر، لم يمتلك موظفون ج<sub>2</sub> منخفضة؟ يحدث هذا لعدّة أسباب. السبب الرئيسي هو أنّ العديد من المنظمات تلتزم بشكل كبير بالمساواة (وليس الإنصاف)، فتعطي جميع الموظفين نفس الأجر لقاء نفس العمل ومع نفس العلاوات السنوية (العلاوات العامة) ومعاملة متساوية متى أمكن. حيث

\*\*\* يمكن التعبير عنها أيضًا على شكل معادلة

$$\text{القوة لاختيار مستوى الجهد} = \sum_{j=1}^n (ج_2 \times ت_ج)$$

حيث ت<sub>ج</sub> هي تكافؤ المخرج (خ) وج<sub>2</sub> هي الاحتمال المحسوس لمستوى معيّن من الأداء (ضعيف-وسط-ممتاز) سينتج هذا المخرج. لذا، لعدّة مخرجات ولمستويات متعدّدة من الأداء، تُضرب تكافؤات المخرجات وج<sub>2</sub> خاصتها وجمعها مع قيم مخرجاتها. وبالجمع مع ج<sub>1</sub> سيختار الفرد المستوى من الجهد الذي يترافق مع القوة الأكبر.

تعتقد هذه الشركات أنّ الموظفين الذين "يأخذون أكثر" يسبّبون تعكّرًا في جوّ الشركة وإحساسًا بعدم الإنصاف لدى الموظفين الآخرين.

لكن في ذات الوقت فالموظّفون في مثل تلك الشركات يصبح لديهم جـ2 منخفضة لأنّه لا يوجد تمييز في المخرجات. فإن تلقى أفضل وأسوأ الموظفين الأجر نفسه، فمع الوقت سيقرّر الاثنان أنّه لا مغزى من بذل أيّ جهد إضافي. ومن البديهي أنّ هذا ليس هدف أيّ منظمّة تنافسيّة وأنّه قد يسبّب تأخّر الشركة في سباقها مع نظيراتها في سوق العمل العالمي.

تنصّ نظريّة التوقّع أنّ على المنظمّات -لرفع الدافعيّة لأقصى حدّ- أنّ تربط المخرجات والنتائج بالأداء. هذا هو التطبيق الرئيسيّ لنظريّة التوقّع؛ إذ جعلنا نفكر كيف يجب أن توزّع الشركة مخرجاتها. فإن آمنت منظمّة أو مدير ما بأنّ معاملة الكل "سواسية" ستجلب الرضا والدافعيّة للموظّفين فهم مخطئون. فنحن نعلم بفضل نظريّة الإنصاف أنّ بعض الموظفين -غالبًا الأفضل من بين الموظفين- سيشعرون بعدم الإنصاف على إثر نقص المكافأة. وتنصّ نظريّة التوقّع أنّ الموظفين عندما لا يرون فارقًا في النتائج بين الأداء الضعيف والقويّ فلن يعملوا بجهد يكفي للوصول إلى الأداء العالي. يجب على المنظمّات الناجحة أن تشجّع شعور مكافأة الأداء الجيّد (حوافز أو ترقية) ومعاقبة الأداء السيء (تأديب أو فصل). تذكّر أنّ هنالك فرق كبير بين معاملة الموظفين بتساوٍ وبين معاملتهم بإنصاف.

ماذا لو ربطت مؤسّسة ما الأداء العالي بنتائج جيّدة والأداء المنخفض بنتائج سلبية؟ سوف يقوى جـ2 لدى الموظفين. لكن هل سيثمر هذا الأسلوب موظّفين مع دافعيّة عالية؟ الجواب هو ربّما. لكننا لم نناقش حتى الآن جـ1 للموظّفين. إن كان ضعيفًا فسيشعر الموظّفون أنّ الجهد المرتفع (أو المنخفض) لن يؤدي لأداء أفضل ولذا لن يبذلوا مجهودًا إضافيًا. من المهمّ أن يفهم المديرين احتماليّة حدوث هذا بالرغم من مكافأتهم للأداء المرتفع.

المهام المتعلقة بالمهارات هي ربّما السبب الأكبر لامتلاك بعض الموظفين جـ1 ضعيفًا. الكفاءة الذاتية (self-efficacy) هي اعتقادنا بإمكانية تنفيذ بعض المهام المستقبلية أو تحقيق نتيجة ما. يعتقد الموظّفون ذوو الكفاءة الذاتية العالية أنّهم سينجحون غالبًا في تحقيق كل أهداف عملهم ومسؤولياتهم. وكما توقّعت، الموظّفون ذوو الكفاءة الذاتية المنخفضة يعتقدون العكس.

يعكس مستوى الكفاءة الذاتية إيماننا بقدرتنا على تنفيذ مهمّة معيّنة بمستوى معيّن من الأداء. فإن اعتقدنا أنّ احتماليّة بيعنا لبضاعة بسعر \$30,000 خلال شهر واحد هو 0.90 (90%) فستكون كفاءتنا الذاتية لهذه المهمّة مرتفعة. الكفاءة الذاتية المحدّدة هي حكمنا حول احتمال نجاحنا في مهمّة ما وذلك مباشرة قبل قيامنا بها. ونتيجة لذلك، تكون الكفاءة الذاتية متنوّع أكثر بكثير من غيرها من الأفكار الشخصية. لكن لا يزال هناك شكّ في كون معتقداتنا هذه هي بعض من أهمّ دوافع سلوكنا. لا تُحدّد توقّعاتنا للكفاءة قرارنا الأوليّ في تنفيذ المهمّة من عدمه فحسب، بل تحدّد أيضًا كم سنبدل من مجهود وما إن كنا سنكافح لأجل هذه المهمّة.<sup>(32)</sup>

للکفاءة الذاتية أثر كبير على العامل جـ1. وبالنتيجة، الكفاءة الذاتية هي واحدة من أهمّ محدّدات السلوك في أيّ مهمّة أو موقف.<sup>(33)</sup>

يطوّر الموظفون جـ1 ضعيف لسببين اثنين. الأوّل هو أنّهم لا يمتلكون موارد كافية لتأدية وظيفتهم، ويمكن أن تكون الموارد داخلية أو خارجية. تتضمّن الموارد الداخلية ما يضيفه الموظف للعمل (مثل التدريبات السابقة وخبرة العمل والتعليم والقدرات وغيرها) وما يفهمونه عن مهامهم وكيف يصبح أداؤهم جيّدًا، العامل الأخير يسمّى إدراك الدور، أي كيف يعتقد الموظف أنّ وظيفته يجب أن تُؤدّى وكيف يرون أنفسهم ضمن المؤسسة. إن لم يكن الموظفون يعلمون كيف يصبح أداؤهم عاليًا فهم يملكون جـ1 ضعيفًا. الموارد الخارجية تتضمّن الأدوات والمعدّات والعمّال اللّازمين لإتمام المهمة. يمكن لشخّ الموارد الخارجية أيضًا أن تُضعف جـ1.

السبب الثاني لضعف جـ1 هو فشل المؤسسة في قياس الأداء بالشكل الصحيح. أي أنّ تقييمات الأداء لا تترابط بالشكل السليم مع مستويات الأداء الحقيقية. كيف يحدث هذا؟ هل تلقّيت من قبل نتيجة امتحان ما وشعرت بأنّها لا تعكس ما درسته وتعلّمته حقًا؟ يحدث هذا أيضًا في المؤسسات. لم تكون التقييمات أحيانًا غير دقيقة؟ لأنّ المشرفين الذين يجرون التقييم عادةً هم بشر في نهاية الأمر. ربّما كانوا يعملون تحت الاعتقاد الخطأ بأنّ التقييم المماثل لكلّ الموظفين سيجعل الفريق سعيدًا. ولربما يمارسون التفضيل في اللاوعي لديهم، أو ربّما لا يعلمون أساسًا ما هي مستويات الأداء الجيّد والسيئ. ربّما كانت المعايير التي عليهم استخدامها لا تتلاءم مع منتجهم/فريقهم. تقييم الأشخاص ليس بالأمر السهل أبدًا.

مهما كان سبب ارتكاب الأخطاء، سيعتقد بعض الموظّفين أنّهم لن يتلقّوا تقييمًا مرتفعًا مهما بذلوا من جهد. قد يؤمن هؤلاء بأنّ أداءهم في الحقيقة ممتاز لكن نظام التقييم هو المعيب. تختلف نظريّة التوقّع عن أغلب النظريّات الأخرى لأنّها توضح الحاجة للقياس الدقيق للأداء. لا يمكن أن تدفع المنظمات موظّفيها للأداء العالي إن لم يستطيعوا تحديد ما هو الأداء العالي في بادئ الأمر.

تمارس المنظمات تأثيرًا كبيرًا على اختيارات الموظّفين لمستوى أدائهم. أي أنّ المؤسسات لديها أثر كبير على شدة واتّجاه مستويات الدافعية لدى الموظّفين. بعض التطبيقات العمليّة لنظريّة التوقّع هي:

1. تقوية الجهد ← توقّع الأداء من موظّفين مختارين يمتلكون القدرات الضروريّة وتوفير تدريب ملائم وتجارب النجاح وتوضيح مهام العمل... إلخ.
2. تقوية الأداء ← توقّع المخرجات مع سياسات تحدّد السلوك المرغوب الذي يؤدّي للنتائج المرغوبة والسلوك غير المرغوب الذي يؤدّي لنتائج غير مرغوبة أو محايدة. التعزيز المستمر لهذه السياسات أساسيّ ويجب أن يبقى العاملون مؤمنين بها.
3. التقييم الممنهج الذي يقيس قيمة العمل الذي يقّمه الموظّفون. كلّما كان تكافؤ النتائج المعروضة لقاء سلوك ما أكبر، كلّما ازداد احتمال التزام الموظّفين بهذا السلوك. التمييز بين القيم المختلفة وجودة الأداء المتباينة بين الموظفين من شأنه أن يساعد المؤسسة على تحديد قيم واضحة ونتائج تتناسب مع قيمة الأداء لدى كل موظّف، فتضع مثلًا قيمًا عالية للأداء الجيّد وقيمًا منخفضة للأداء السيء.
4. ضمان ترجمة الجهود المبذولة إلى أداء عبر توضيح إلام تقود الأفعال وعبر التدريبات الملائمة.

5. تأمين نتائج مناسبة لأداء الموظفين عبر جدول مكافآت (نتائج خارجيّة) وتصميم عمل ملائم (ليكون العمل بحدّ ذاته نتيجة داخليّة).
6. فحص مستويات النتائج المقدّمة للموظّفين. هل هي منصفة بالنظر لمدخلات العاملين؟ هل هي منصفة بالنظر كيف يُعامل الآخرون؟
7. قياس مستويات الأداء بأكبر دقّة ممكنة والتأكد من أنّ العاملين قادرين حقًا على بذل أفضل ما لديهم والوصول إلى مستوى مرتفع من الأداء.

## إدارة التغيير

### الاختلافات في الدوافع بين الثقافات

الموظّف المستاء هو حالة عالميّة منتشرة في عالم الأعمال بغضّ النظر عن البلد. إنّ الإشارات الثقافيّة، والأعراف الاجتماعيّة، والحواجز اللغويّة البسيطة قد تجعل مهمة تحفيز الموظفين بالنسبة لمدير مؤسسة عالميّة أمرًا مربكًا وعسيرًا حقًا. إيصال الشغف للرؤية العامة، وتدريب الموظفين لرؤية أنفسهم ملاك ومسؤولين عن أعمالهم، أو محاولة إيجاد "نظام بيئي تحفيزي" كلّ هذه الإجراءات قد تسقط بمجرد تفويت إشارة بسيطة، أو ترجمة سيئة، أو اتباع طريقة اللهجة الصمّاء لحضارة قد تبلغ من العمر ألف سنة.

إبقاء الموظفين متحمّسين عن طريق جعلهم يشعرون بأنّهم قيّمون وجديرون بالتقدير ليس مجرد فكرة "غريبة". المدوّنة المميّز (Starrfmonline) تؤكّد بأنّ تحفيز الموظف وجودة العمل المرتبطة به يتعرّض عندما يشعر الموظفون بأنّهم قيمون ومحلّ للثقة وقادرون على التحدّي ومدعومون في عملهم. والعكس بالعكس فعندما يشعر الموظفون أنّهم أدوات أكثر من كونهم أشخاص، أو عندما يشعرون بأنّهم غير منخرطين في عملهم عندها ستتدهور الإنتاجيّة. وستبدأ حينها حلقة مفرغة عندما يعامل المدير الموظف على أنّه عاجز وغير كفؤ، حينها سيُحبط الموظف وتظهر لديه الاستجابة السليبيّة المتوقّعة.

تستشهد المدوّنة بمثال من أوروبا الشرقيّة حيث يهّمش المديرُ الموظّف ويعامله على أنّه غير فعال ولا يمتلك الكفاءة. وبعد تدريب الإدارة أعاد المدير النظر في تقييمه وبدأ بالعمل مع الموظف. وعندما بدأ المدير العمل على تعزيز كفاءة وداعيّة الموظف، انتقل الموظف حينها من كونه المؤدّي الأدنى ليصبح عضوًا قيّمًا في الفريق. وتقول المدوّنة في النهاية "إنّ مصطلح 'الموارد البشرية' بحد ذاته يصدّر الموظّفين على أنّهم مواد يجب استثمارها لأهداف المنظمة. وبينما تشمل الطبيعة الأساسيّة لعقود الموظفين مظاهر عمالة تجارية مقابل أجر مادي، لا نجب أن نفشل برؤية وتقدير موظفينا كما نرى باقي الأشخاص، وإلاّ ستواجه حينها جميع محاولاتنا لتحفيزهم معدلات نجاح محدودة" (Starrfmonline 2017 n.p).

بافل فوسك (Pavel Vosk)، مستشار في الأعمال والإدارة في (Puyallup) في واشنطن، يقول بأنّه في كثير من الأحيان يتحوّل الموظفون الأكفاء الذين يمتلكون القدرة لتحقيق إنجازات كبيرة، يتحوّلون إلى أشخاص ليس لديهم أي دافع. وخلال بحثه عن إجابة وجد بأنّ المصدر الأشيع والأكبر لذلك هو نقص الاعتراف بجهد الموظف أو أدائه الاستثنائي. وفي الحقيقة وجد فوسك بأنّ معظم الموظفين يبذلون جهدًا إضافيًا في محاولة

تحقيق هدفهم ليس أكثر من ثلاث مرات قبل أن يستسلموا. وتتمثل نصيحة فوسك بإظهار الامتنان لعمل الموظفين، خصوصًا عندما يقدّم الموظفون إنجازات أكثر من المطلوب منهم. وقال أيضًا بأنّ هذا التقدير لعملهم ليس من الضروري أن يكون مبالغًا به، حيث يكفي تصرّف بسيط يُشعر الموظّفين بالتقدير، من تقديم وجبة غداء لفريق يعمل لساعات إضافية لإنجاز العمل قبل الوقت المحدد أو حتى كلمة شكر بسيطة وجهًا لوجه (Human 2017).

ريتشارد فرازاو (Richard Frazao) رئيس (Quaketek) في مونتريال، كيبك، يشدّد على التحدّث مع الموظفين والتأكّد من انخراطهم في عملهم، وأشار إلى الملل في العمل على أنه عامل محبط مهم (Human 2017).

ولكن تحفيز الموظفين ليس "مقاس واحد يصلح للجميع" عالميًا. فمكافأة وتقدير الأفراد وإنجازاتهم أمر جيّد في الحضارات الغربيّة ولكنّه أمر غير مرغوب في الحضارات الآسيويّة التي تقدّر عمل الفريق والتشاركيّة أكثر من العمل الفردي. ويعود الأمر لتأثير الثقافة فيما إذا كانوا سيكافئونهم بزيادة في الأجر أو بمنصب وظيفي أو بمكتب أكبر. تخفيض رتبة موظف لضعف أداءه هي طريقة فعّالة للتحفيز في الدول الآسيوية ولكنها غالبًا ما تؤدي لخسارة الموظّف كليًا في الحضارات الغربيّة. يقول ماثيو ماك لاكلان (Matthew MacLachlan) من شركة Communicaid "إنّ افتراض أنّ القوى العاملة العالميّة لديك ستتحفّز بالطرق ذاتها هو افتراض خطأ وله تأثير كبير على تقييد المواهب" (n.p 2016).

### الأسئلة:

1. افترض أنك أوروبيّ تعمل مديرًا في الشرق الأوسط أو إفريقيا جنوب الصحراء الكبرى، ما هي القضايا التحفيزية التي قد تواجهها؟
2. ما هي المشاكل التي تتوقع أنّ مديرًا من حضارة كونفوشوسية سيواجهها أثناء إدارة موظفين في أميركا؟ وفي أوروبا؟
3. ما هي القضايا الدينية أو الأخلاقية أو الثقافية التي تعتقد بأنّ المديرين سيضطرون لاجتيازها في الولايات المتّحدة؟

## ج. نظرية التوقع: نظرية شاملة للدافعية

يمكن ربط نظرية التوقع مع مفاهيم الدافعية البشريّة أكثر من أيّ نظرية أخرى. انظر إلى الأمثلة التالية:

- تنصّ نظريات الاحتياج على أنّنا مدفوعون لتلبية حاجتنا. فنقيّم ما يشبع حاجتنا غير المُلبّاة بشكل إيجابي والعكس بالعكس. كما نعطي قيمًا محايدة للنتائج التي لا تؤثر على حاجتنا. فعليًا، تشرح نظريات الحاجات كيف تشكّلت التكافؤات.
- تنصّ نظريات الإشراف الاستجابي على أنّنا غالبًا نكرّر استجابة (سلوك) في المستقبل في حال كوفئ هذا السلوك من قبل (أي أن يُتبع السلوك بنتيجة إيجابية أو بإزالة نتيجة سلبية). هذه العمليّة الأساسيّة في تشكيل الأداء ← توقّعات المخرجات. تقترح كلّ من نظرية الإشراف الاستجابي ونظرية التوقع أن

تفاعلاتنا مع محيطنا تؤثر على سلوكنا المستقبلي. الاختلاف الأساسي هو شرح نظرية التوقع لهذه العملية بمصطلحات إدراكية (عقلانية).

- تنص نظرية الإنصاف على أنّ رضانا على مجموعة من النتائج لا يعتمد على تقييمنا لها فحسب، بل أيضًا على الظروف المحيطة بها. لذا تشرح نظرية الإنصاف جزءًا من العملية المعروضة في الشكل 123. إن لم نشعر بأنّ نتيجة ما منصفة بالمقارنة مع الشخص المرجعي فسنعطيها تكافؤًا أقلّ أو تكافؤًا سلبيًا.
- يمكن دمج نظرية الهدف مع النموذج التوقعي الموسع بعدّة طرق. لاحظ (Locke) أنّ نظرية التوقع تشرح كيف نختار هدفًا محددًا.<sup>(34)</sup> إلقاء نظرة أخرى على الشكل 123 يكشف تشابهات جديدة بين النظريتين. استخدام (Locke) لمصطلح "تقبّل الهدف" لتعريف تبني الفرد للهدف يشابه مفهوم "خيار البديل" في نموذج نظرية التوقع، كما يشبه مفهوم "الالتزام بالهدف" من نظرية الهدف وصف نظرية التوقع لمستويات الجهد. يقترح (Locke) أنّ صعوبة وتحديد الهدف هي محدّدات رئيسية لمستوى الأداء (الجهد المنصب على الهدف) ويبدو أنّ نظرية التوقع تتوافق مع هذا، بالرغم من كونها لم تفصل في هذه النقطة. يمكننا أن نستنتج بمنطقية أن العمليّات الباطنية التي تستكشفها النظريّتان متشابهتان بشدّة وتشيران إلى توصيات متشابهة.

### اختبار مدى الفهم

1. افهم نظريّات الدافعية المنهجية: الإشراف الاستثنائي-الإنصاف-الهدف-التوقع.
2. صف العوامل الإدارية التي يجب أن يأخذها المديرون بالحسبان عند تطبيق هذه المقاربات.

## 14.5 دراسات حديثة على نظريات الدافعية

### صف التقدّمات الحديثة في دراسة الدوافع البشرية.

لا تزال الدوافع لدى الموظّفين عاملاً مهمّاً تركّز عليه أبحاث السلوك المؤسّساتي.<sup>(35)</sup> سنلخص بعضها هنا:

#### 14.5.1 نظريات المحتوى

هناك بعض الاهتمام في اختبار نظريّات المحتوى (بما فيها نظرية العوامل الثنائية) خاصّة في البحوث الدولية. لا تزال نظريّات الحاجات مدعومة بشكل عامّ مع تحديد أغلب الأشخاص عوامل بيئة العمل (الاعتراف والتقدّم وفرص التعلّم) على أنّها الدافع الرئيسيّ لهم. يتماشى هذا مع نظريّات إشباع الحاجات. على أية حال، أغلب هذه الأبحاث لا تتضمن قياسات حقيقية لأداء الموظّفين. لذا يبقى السؤال عمّا إذا كانت العوامل التي يدعي الموظّفون أنّها تدفعهم... تدفعهم حقًا.

## 14.5.2 نظرية الإشراف الاستثنائي

هنالك اهتمام ملحوظ في هذه النظرية وخاصة ضمن سياق ما بات يعرف باسم تعديل السلوك المؤسّساتي. وما يثير الاستغراب أنّه لم يكن هنالك العديد من الدراسات التي تستخدم هذه النظرية لتصميم نظام مكافآت بالرغم من التطبيقات الواضحة لها في هذا المجال. وبدلاً من ذلك ركّزت العديد من الأبحاث الحديثة على الإشراف الاستثنائي لكلّ من العقاب والإخماد. تسعى هذه الدراسات إلى تحديد كيفية استخدام العقاب بشكل ملائم. لا تزال الدراسات الحديثة تؤكّد أنّ العقاب يجب أن يستخدم باعتدال فقط بعد أن لا يفيد الإخماد، كما يجب أن لا يكون مدمراً أو مديداً.

## 14.5.3 نظرية الإنصاف

لا تزال نظرية الإنصاف تحظى بدعم كبير من الأبحاث. لكن النقد الأساسي لها لا يزال قائماً وهو أنّ المدخلات والمخرجات التي يستخدمها الأشخاص لتقييم الإنصاف غير محدّدة بدقة، فهنالك تعريف مميز بكلّ شخص لمدخلاته ومخرجاته الخاصة، ولا يزال العلماء يحاولون تحديدها جميعاً. على أية حال، النظرية قوية فيما يخص المدخلات (الأداء) والمخرجات (النتائج أو الأجر). امتدّت النظرية بعد تطبيقاتها الكبرى في السنوات الأخيرة إلى مجال يدعى العدالة المؤسّساتية، عندما يتلقّى الموظفون المكافآت (أو العقاب) يقيّمونه حسب مفهومهم للإنصاف (كما ناقشنا)، ويسمى هذا عدالة التوزيع. يقيّم الموظفون المكافآت أيضاً حسب مفهومهم لإنصاف عملية توزيع المكافآت، وهذا يسمى العدالة الإجرائية. لذلك، خلال تخفيض عدد العاملين لمنظمة ما، عندما يخسر موظفون أعمالهم يتساءلون إن كان هذا مُنصفاً (عدالة توزيع)، لكنهم يقيمون أيضاً عدالة العملية التي أستخدمت لتخاذ قرار من سيتمّ التخلّي عنه (عدالة إجرائية). على سبيل المثال، تسريح العاملين بناء على أقدميتهم قد يُفهم على أنّه أكثر إنصافاً من أن يكون مبنياً على آراء المشرفين.

## 14.5.4 نظرية الهدف

لا يزال صحيحاً القول أنّ الأهداف الصعبة والمحدّدة تثمر أداءً أفضل من الأهداف المبهمة، بافتراض أن الأهداف مقبولة من الشخص ذاته. توضح دراسات حديثة أهمية الآثار الإيجابية لاستقصاء الآراء حول الأداء والالتزام بالهدف في عملية تحديد الهدف. تحسّن الحوافز النقدية الدافعية عندما تكون الحوافز مرتبطة بتحقيق الهدف، وذلك عبر زيادة الالتزام بتحقيق هذا الهدف. هناك آثار سلبية لهذه النظرية كذلك. إن تضاربت الأهداف قد يضحي الموظفون بالأداء في مهام وظيفية مهمة. على سبيل المثال إن كانت الأهداف الكمية والنوعية كلاهما مطلوب في العمل فقد يتمّ التركيز على الأهداف الكمية بسبب كونها مرئية أكثر.

## 14.5.5 نظرية التوقع

تحدد المعادلات الأساسية لهذه النظرية أنّ القوة الدافعية لاختيار مستوى جهد هي حاصل ضرب التوقع والتكافؤ. تظهر الأبحاث الحديثة أنّ المكونات الفردية قد ترفع الأداء بنفسها دون أن تدخل عملية الجداء. هذا لا

يقلل أهمية نظرية التوقع. تقترح الدراسات الحديثة أيضًا أن الأداء العالي لا ينتج عندما يكون التكافؤ عاليًا فحسب، بل أيضًا عندما يضع الموظفون أهدافًا صعبة ومُتحَدِّبة لأنفسهم.

تعليق أخير على الدافعية: مع التغيير المستمر في عالم الأعمال ستتغير وسائل المؤسسات لاستخدام الموظفين ودافعيتهم. يجب أن توجد مكافآت جديدة (إجازات عوضًا عن الحوافز أو خيارات في الأسهم أو نوادي في العمل أو خدمات سنوية وتنظيفية أو فرص للتنقل وغيرها). من السبل الناجعة التي بإمكان الباحثين سلوكها تتمثل في تحليل الدراسات السابقة والوصول إلى استنتاجات ونتائج جديدة من شأنها أن تساعد على الوصول إلى فهم أكبر للموضوع.<sup>(36)</sup>

## كشف الحس المؤسسي

### رجال الأعمال والدافعية

يصعب الحصول على الدافعية من الموظفين العاديين. ولكن ما الذي يدفع ويحفز رجال الأعمال، الذين هم بدورهم يجب عليهم أن يحفزوا أنفسهم والآخرين؟ في الوقت الذي يحذر فيه الجميع، بدءًا من الفلاسفة الاغريق، وصولاً لمدربي كرة القدم أن نقص الشغف أو حتى الشغف غير الموجه سينهي أي محاولة منذ البداية. وهنا يمكن النقاش حول ماهية الدافعية، فهل هي ببساطة جزء من تدريبنا لأنفسنا أم هو نتيجة إصرارنا الدائم لبلوغ هدف ما، أي لتذكير أنفسنا بسبب يجعلنا نستيقظ كل صباح.

ياسمين المحايري أسست بعمر الثلاثين وبعملها في منزلها فقط موقع (Supermama.me)، وهو عبارة عن مبادرة تهدف إلى تزويد الأمهات في جميع أنحاء العالم العربي بالمعلومات. عندما بدأت هذه الشركة عملت ياسمين بدوام كامل في وظيفتها اليومية وبمعدل ستين ساعة في الأسبوع حتى تأسس هذا الموقع. وعندها تركت وظيفتها لتتفرغ تمامًا لإدارة الموقع في يناير 2011، وتم نشر الموقع في شهر أكتوبر من العام ذاته. المحايري لديها الدافع لتواصل التقدم، حيث تقول أنها إن توقفت فلن تستطيع الانطلاق مجددًا (knowledge @ Wharton 2012).

بالنسبة لياسمين لم يكن الدافع هو الرغبة بالعمل في شركة كبيرة أو السفر حول العالم والحصول على شهادة ماجستير من الخارج. حيث أنها قد حققت ذلك بالفعل مسبقًا، وبالأحرى هي صرحت بأن دافعها هو "فعل شيء مفيد وأريد أن أصنع شيئًا ما بمجهودي الشخصي" (Knowledge @ Wharton 2012 n.p).

لورين ليبكون (Lauren Lipcon) التي أسست شركة (Injury funds now) تعزو قدرتها على البقاء مدفوعة ومتحمسة لثلاثة عوامل، هي: الهدف، والمردود، والاستمتاع خارج العمل. تؤمن ليبكون بأن معظم رجال الأعمال لا يتحفزون بالمال، وإنما يتحفزون بشعورهم بالهدف. شخصيًا تعتقد ليبكون بأنه من المهم للناس أن يردوا الجميل لمجتمعهم لأن التغيير الذي يراه رجال الأعمال في المجتمعات سيعود عليهم بمزيد من التحفيز وسيجعل العمل أكثر نجاحًا. كما تؤمن ليبكون بأن الحفاظ على حياة جيدة خارج العمل سيساعد رجال الأعمال على البقاء متحفزين. وتؤيد بشكل خاص النشاطات الفيزيائية، ليس فقط للحفاظ على الجسم وإنما للمساعدة أيضًا على إبقاء العقل نشيطًا وقادرًا على التركيز (Rashid 2017).

ولكن هل يتفق جميع رجال الأعمال حول الأمور التي تدفعهم؟ في استقصاء أُجري في 17 تموز 2017 على مدوّنة (The hearpreneur) تمّ سؤال ثلاثة وعشرين من رجال الأعمال حول الأمور التي تحفّزهم. سبعة منهم أشاروا إلى أن الشعور بتحقيق هدفٍ معيّن في العمل الذي ينجزونه لعب دور الحافز لمواصلة العمل بالنسبة لهم، وإجابة واحدة تشدّد على أهميّة اكتشاف كل شخص "طريقته الشخصية". أمّا عن رجال الأعمال المتبقين فقد تنوّعت الإجابات من الحفاظ على سلوكٍ إيجابي (ثلاث إجابات) وإيجاد موارد خارجيّة (ثلاث إجابات) وحتى التأمل والصلاة (إجابتان). وهناك رجل أعمال أجاب بأنّ دافعه الأساسي هو الخوف، الخوف من البقاء في نفس الوضع المادي يومًا ما في المستقبل "يدفعني لبدء العمل ويقلل من خوفي من الخطر" (Hear from Entrepreneurs 2017 n.p.). وأشار شخص واحد فقط من الثلاثة والعشرين للنجاح المادي على أنّه عامل محفز لمتابعة العمل. ومهما اختلف الوصف يبدو أنّ رجال الأعمال يتفوقون على أنّ الشغف والعزيمة هي العوامل الأساسية التي تساعد على التغلب على الروتين يومًا بعد يوم.

### الأسئلة:

1. في مقالة (Hear from Entrepreneurs)، أحد المجيبين أشار للتحفيز بـ "القمامة"، فهل توافقه أم لا؟ ولماذا؟
2. كيف يكون الحفاظ على دافعيّة رجال الأعمال مشابهًا لتحفيز متابعة درجة في الكلية؟ هل تعتقد بوجود رابط بين الاثنين؟ كيف؟
3. تتوقع أنّ الدافعيّة ستتنوع عبر الحضارات؟

### اختبار مدى الفهم

1. افهم المقاربات الحديثة للنظريّات الدافعيّة.

## 14.6 مصطلحات أساسية

- الاتّجاه** هو ما يرغب الشخص في تحقيقه أو ما ينوون القيام به.
- الإخماذ** يحدث عندما تجعل النتيجة الاستجابة/السلوك أقلّ تكرارًا في المستقبل النقد من المسؤول عن كولين قد يجعلها تتوقّف عن العمل بجدّ عند أي مهمّة.
- إدراك الدور** يعبر بدقّة عن مدى فهم الفرد لدوره في المنظّمة. ما يتضمّن الأهداف (النتائج) التي من المتوقع أن يحققها والآليّة التي يجب أن يستخدمها لتحقيقها.
- الأشخاص المرجعيّون** هم أشخاص نعمل معهم ويمارسون عملاً شبيهاً بعملانا ويؤدّون أعمالاً مشابهة في صعوبتها وتعقيدها لعمل الموظف الذي يقيّم عدالة الموقف.
- الإشرط الاستثابي** يدلّ على أنّ التعلّم ينتج من عملنا في المحيط.

**الالتزام بالهدف** هو درجة تكريسنا لأنفسنا لتحقيق هدف ما.

**بيئة الأداء** تعني مجموعة العوامل التي تؤثر على أداء الموظفين والخارجة عن سيطرتهم.

**التعزيز** عندما تجعل النتيجة الاستجابة/السلوك أكثر تكرارًا في المستقبل.

**التعزيز الإيجابي** هو نتيجة إيجابية تشجع حاجة ظاهرة أو تزيل عائقًا لإشباعها وتزيد احتمالية تكرار سلوك ما.

**التعزيز السلبي** هو آلية أخرى لجعل الاستجابة المرغوبة أكثر تكرارًا. فعندما يسبب السلوك زوال شيء غير مرغوب يصبح احتمال تكرار السلوك في المستقبل أكبر.

**تعلّم التجنّب** يحدث عندما نتعلّم أن نتصرّف بطريقة معينة لتجنّب نتيجة غير مرغوبة أو غير محبّبة.

**التكافؤات** هي الدرجة التي نرى فيها مخرجًا ما مرغوبًا أو محايدًا أو غير مرغوب.

**توقّع الأداء-المخرجات** أو ج-2 وهو العلاقة المُدرّكة بين الأداء والمخرجات (د-خ).

**توقّع الجهد-الأداء** باختصاره ج-1 هو الاحتمال متوقّع للأداء الناجم عن الجهد المبذول (ج-د).

**جداول التعزيز** هي التكرار الذي تُعزّز به السلوكيات الفعّالة للموظّف.

**الحاجة** هي حالة بشريّة "تنشّط" عندما يشعر الأشخاص بنقص في مجال ما. عندما نكون جائعين -على سبيل المثال- تنشّط حاجتنا للطعام. من المهم فهم خاصّيتين أساسيتين لفهم الدوافع البشريّة.

**الحاجات الأساسيّة** هي حاجات غريزيّة وطبيعيّة تتضمّن الحاجة الفيزيولوجيّة للماء والطعام والجنس (التكاثر).

**الحاجات الثانويّة** يحدث تعلّمها على مدى حياة الشخص وهي نفسيّة بطبيعتها.

**الحاجة للانتماء** (ج-ن) تعكس الرغبة في تأسيس علاقات ودودة وحميمة مع الآخرين والحفاظ عليها.

**الحاجة للإنجاز** (ج-ج) هي كم يدفع الشخص للتميّز في المهمة التي يؤدّيها، خاصّة المهام الصعبة.

**الحاجة للسلطة** (ج-س) هي الحاجة للتحكّم بالأشياء وخاصّة بالآخرين.

**الحاجات الظاهرة** هي الحاجة التي تدفعنا في وقت معيّن وتطفئ على الحاجات الأخرى.

**الحاجة الكامنة** لا يمكن رؤيتها من تصرّفات الشخص في وقت معيّن ولكنّ الشخص يمتلك هذه الحاجة رغم ذلك.

**حالة الإنصاف** هي كون معدّل المدخلات للمخرجات لدينا يساوي معدّل الشخص المرجعيّ.

**الدافع** هو مصدر الدافعيّة وهو الحاجة التي يرغب الشخص في تليتها. تصبح حاجات الإنجاز ظاهرة عندما يختبر الأفراد ظروفًا معيّنّة.

**الدافعية** هي قوّة داخل أو خارج الجسم تنشّط وتوجّه وتعزّز الأداء البشريّ. أمثلة على ذلك داخل الجسم هي: الحاجات والقيم الشخصية والأهداف في حين تكون الحوافز مثالاً على الدوافع الخارجيّة. يرجع أصله كلمة (motivation) إلى الجذر اللاتينيّ (movere) ويعني "أن تُحرّك".

**الدافعية الخارجيّة** هي عندما نسعى لأن نكتسب شيئاً يرضي حاجة من أسفل الترتيب.

**الدافعية الداخليّة** هي تنشأ من تأدية المهام بحدّ ذاتها لكونها مشوّقة أو "ممتعة".

**دافعية العمل** هو المجهود الذي يبذله الشخص لتحقيق مستوى معيّن من الأداء في العمل.

**الشدة** هي كم يحاول الشخص لتحقيق هذه الأهداف وهي ما نراه على شكل مجهود مبذول.

**العقاب** هو نتيجة مكروهة تتبع سلوكاً ما وتقلّل من تكراره.

**عوامل الدوافع** تتعلّق بالعمل الذي ننجزه وقدرتنا على الشعور بالإنجاز كنتيجة لهذا العمل.

**عوامل الصحة المهنية** تتعلّق ببيئة العمل وهي تبنى على حاجات الإنسان الأساسيّة "بتجنّب الألم".

**الغرائز** هي حاجاتنا الطبيعيّة والفطرية للبقاء.

**القدرة** تعني ما يجلبه الشخص إلى مهمّة أو عمل من معرفة ومهارات وتقبّل التعلّم.

**الكفاءة الذاتية** هي اعتقادنا بأن كان من الممكن أن ننفّذ بعض المهام المستقبلية أو تحقيق نتيجة ما.

**اللاتعزيز** يحدث عندما لا يكون هناك أيّ نتيجة لسلوك العامل.

**اللذة** تفترض أن الأشخاص يُدفعون لإرضاء حاجاتهم الخاصّة (البحث عن المتعة وتجنّب الألم).

**المُخرجات** هي كل ما نُدرّكه على أنّه مردود من المؤسّسة لقاء مدخلاتنا.

**المخرجات الداخليّة** أي أنّنا نحن من نقرر إن كُنّا سنتلقاها (مثل الإحساس بالإنجاز).

**المخرجات الخارجيّة** عندما يكون الآخرون (مثل المدير) هم من يقرّرون إن كُنّا سنتلقاها.

**المدخلات** هي عوامل نساهم فيها للمنظمة ونشعر بأنّ لها قيمة ما وأنّها متعلّقة بعمل المنظمة.

**المكافأة الزائدة** هي حالة كون معدّلنا أعلى من معدّل الشخص المرجعيّ.

**المكافأة الناقصة** وهي إدراكنا لأنّ معدّلنا أقلّ من معدّل الشخص المرجعيّ.

**نظريّة الإشراف الاستثنائيّ** تنصّ على أنّ الأشخاص يتصرّفون بطريقة محدّدة بسبب نتائج تصرّفهم السابق.

**نظريّة الإنصاف** تنصّ على أنّ الدافعية تتأثّر بالنتائج التي نتلقاها على أفعالنا بالمقارنة مع نتائج وأفعال الآخرين.

**نظرية تحديد الذات** لا تسعى لتفسير أسباب الدافعية فحسب؛ بل أيضًا لتفسير تأثير المكافآت الخارجية على الداخلية.

**نظرية التوقع** تفترض أننا سنبدل مجهودًا كبيرًا لنؤدّي أداءً على أعلى مستوى لنحصل على مخرجات قيمة لنا.

**نظرية الحاجات الظاهرة** تفترض أنّ السلوك الإنساني مدفوع برغبة تلبية الحاجات.

**نظرية الهدف** تنصّ على أنّ الأشخاص يؤدّون بشكل أفضل إن كانوا يملكون أهدافًا أو طموحات صعبة ومحدّدة ومقبولة.

**نظرية ERG لألدرفر** تختصر فئات ماسلو الخمس إلى ثلاث فحسب: البقاء والانتماء والنمو.

**نظريات محتوى الدوافع** تركّز على محتوى ما يدفع الأشخاص.

**النظريات المنهجية للدوافع** تسلّط الضوء على كيفية وسبب دفع الأشخاص.

## 14.7 مخرجات التعلم

### 14.7.1 الدافعية: اتجاهها وشدتها

**عرّف الدافعية وفرّق بين اتجاه الدافعية وشدتها.**

غطى هذا الفصل نظريات الدافعية الكبرى في السلوك المؤسّساتي. تسعى نظريات الدافعية لشرح كيف يندفع الإنسان. للدافعية مكونان رئيسيان: الاتجاه والشدة. الاتجاه هو ما يحاول الشخص تحقيقه. أمّا الشدة فهي المجهود المبذول لتحقيق الهدف. تعالج كل نظريات الدوافع الطريقة التي يطوّر فيها الأشخاص الشدة والاتجاه.

### 14.7.2 نظريات المحتوى للدوافع

**صف نظرية محتوى للدافعية وقارن بين النظريات الأساسية لذلك: نظرية الاحتياجات الظاهرة ونظرية الاحتياجات المتعلّمة ونظرية هرمية الاحتياجات لماسلو Maslow ونظرية الحاجات المعدّلة (البقاء – الانتماء – النمو ERG) لألدرفر Alderfer ونظرية العوامل الثنائية (الدافع-الصحة) لهرزبرغ Herzberg ونظرية تحديد الذات.**

صنّفت نظريات الدافعية إلى قسمين نظريات محتوى ونظريات منهجية. تركّز نظريات المحتوى على ما يدفع السلوك. الفرض الأساسي لنظريات المحتوى هو أن الإنسان لديه حاجات. وعندما تون هذه الحاجات غير مُلبّاة يندفع الإنسان لإشباعها. من هذه النظريات نظرية الحاجات الظاهرة لموراى ونظرية الحاجات المتعلّمة لماك كيلاند وهرمية ماسلو للاحتياجات ونظرية العوامل الثنائية لهرزبرغ. كلّ نظرية من هذه النظريات تدلي دلوها عن الحاجات التي تدفع الإنسان في مكان العمل.

### 14.7.3 النظريات المنهجية للدوافع

**صف النظريات المنهجية للدافعية وقارن وفرّق بين النظريات الأساسية لذلك: نظرية الإشراف الاستثنائي ونظرية الإنصاف ونظرية الهدف ونظرية التوقع.**

تركز النظريات المنهجية على كيف يندفع الشخص. تنص نظرية الإشراف الاستثنائي على أنّ الأشخاص يندفعون للسلوكيات المعززة (المكافأة) ويتجنبون السلوكيات المعاقبة. تكرر تعزيز السلوكيات يؤثّر كذلك على مدى ظهورها. والفرض الأساسي لنظرية الإنصاف هو أنّ الأشخاص يقارنون وضعهم بالآخرين. إن شعر الشخص أنّهم لا يعاملون بإنصاف بالمقارنة مع الأشخاص المرجعيين فقد يصبح سلوك هذا الفرد عكسيًا وضارًا. يجب أن يحاول المدير أن يعززوا الشعور بالإنصاف بين الموظفين. نظرية الهدف هي نظرية قوية. تنص على أنّ الأهداف الصعبة والمحددة تنتج أداءً أعلى إن تقبلها الموظفون والتزموا بتحقيقها.

### 14.7.4 دراسات حديثة على نظريات الدافعية

**صف التقدّمات الحديثة في دراسة الدوافع البشرية.**

نظرية التوقع هي نظرية منهجية. وهي أيضًا أوسع نظريات الدافعية مدى. تتوقع هذه النظرية أنّ الموظفين يُدفعون للأداء العالي إن أدركوا أنّه سيؤدّي لنتائج قيمة. كما سيُدفع الموظفون لأن يتجنبوا الأداء السيء إن شعروا أنّ ذلك يؤدّي لنتائج سيئة. يجب أن يدرك الموظفون أنّهم قادرون على الأداء العالي وأنهم يجب أن يمتلكوا القدرات المناسبة وكفاءة ذاتية مرتفعة. يجب أن تؤمن المنظمات موارد ملائمة وأن تقيس الأداء بدقة. تقييمات الأداء غير الدقيقة تثبطه. وفي العموم تلفت النظريات المنهجية الانتباه إلى كيفية بناء المنظمات لبيئة العمل وتوزيع المكافآت.

## 14.8 أسئلة مراجعة الفصل

1. ناقش الفوائد المتوقعة عندما تمتلك منظمة ما فهمًا جيّدًا لحاجات الموظفين.
2. كيف يفسّر ماسلو أنّ المكافآت التي تدفع الموظفين اليوم قد لا تدفع نفس الموظفين قبل 5 أو 10 سنوات.
3. صف عملية دفع الحاجات للموظفين.
4. ناقش أهمية العوامل الدافعية وعوامل الصحة المهنية لهرزبرغ.
5. ناقش موقف عمل يكون فيه من غير الملائم استخدام جدول تعزيز مستمر.
6. ناقش الفوائد والمساوئ المحتملة للعقاب في المؤسسات.
7. كيف تشرح نظرية الإنصاف لم يكون موظف يتلقّى أجرًا مرتفعًا غير راضٍ عن أجره؟

8. تحدّد نظريّة الإنصاف عددًا من البدائل الممكنة لتخفيف حسّ عدم الإنصاف. كيف يمكن أن تؤثر المؤسسة على أيّ من هذه العوامل سيّتب الشخص؟
9. أيّ الأهداف أكثر احتمالاً لأن تحسّن تعلّمك وأداءك؟
10. عرّف سببين يمكن أن يفشلا برنامج تحديد الأهداف في مؤسسة ما.
11. ما الخطوات التي يمكن أن تتخذها المنظّمات لزيادة قوة الدوافع لرفع الأداء؟
12. كيف يمكن أن يكون الموظف كفاءة ذاتيّة عالية وفي نفس الوقت لا يندفع لأداء أفضل؟
13. هل هناك نظريّة دوافع "أفضل"؟ اشرح إجابتك.

## 14.9 تمارين تطبيقية عن مهارات الإدارة

1. تسعى العديد من الشركات لتصميم أعمال تتضمن التحفيز في جوهرها. قم بزيارة مواقع العديد من الشركات الكبيرة والصغيرة وابحث عن قسم الوظائف. ما هي ميزات العمل المتعلقة بالتحفيز تمّ إبرازها؟ ما هي نوعيّة الموظفين الذين تعتقد أنّ الشركات سيرغبون بهم لتلك الوظائف؟
2. شكّل أنت ثنائيًا مع طالب آخر في الفصل. وليأخذ كلّ منكم طرفًا في هذه القضية ويناقش:  
**الطالب A:** كل أعضاء المنظمة يجب إعطاؤهم الأهداف النوعيّة وصعبة التحقيق ذاتها.
- الطالب B:** الأهداف النوعيّة وصعبة التحقيق يجب إعطاؤهم فقط لأعضاء معيّنين من المنظمة.
3. خذ دور مندوب مبيعات، وقم بكتابة ملاحظة أو اثنتين من تقاريرك التي تمتلك المواقف والأداء الوظيفي ذاته.

**الموظف الأوّل:** أحمد هو صاحب أداء ممتاز لا يتكرّر. وخلال العقد المنصرم أصبح أحمد مندوب المبيعات الأفضل في الشركة مرّتين. ولكن في العام الماضي أخفق أحمد في الوصول للهدف بمقدار 4 بالمئة. أحمد مؤخرًا أصبح أبًا لتوّم ويقول بأنّ سبب الإخفاق هذا العام هو نتيجة لإشباع المنطقة بالمنتج من سنوات سابقة.

**الموظف الثاني:** عمر هو مندوب مبيعات نشيط يعمل لساعات طويلة وينتج تقارير مبيعات مفصّلة، ولكنّ أدائه في مجال البيع لم يرتق للتوقّعات. عندما تفحص صفحة ردود فعل الزبائن على الموقع الخاص بك ستلاحظ بأنّه لديه ردود فعل إيجابيّة وتعليقات جيّدة حوله بمقدار خمسة أضعاف.

## 14.10 تمارين عن القرارات الإداريّة

1. أنت مدير والآن وقت تقييم الأداء الذي يحدث سنويًا عبر وضع آراء في تقاريرك المباشرة والذي يكون في الغالب مجهّدًا للمدير والموظف. أنت تشعر بأنّ عملية استقاء الآراء يجب أن تكون عمليّة مستمرة

- أكثر من كونها عملية سنوية رسمية. ما هي فوائد هذه العملية السنوية، وإن وجدت فما هي سلبيات وضع الآراء الإيجابية والناقدة في تقريرك المباشر؟
2. أُخبرت من قبل عامل أو من قبل فريق آخر بأن أحد تقاريرك المباشرة قدّم تعليقاً غير لائق بخصوص أحد زملاءك في العمل. ماذا ستفعل لتستقصي الأمر، وما هي الإجراءات التي ستأخذها بخصوص تقريرك وبخصوص الشخص الذي وجّهت له التعليقات والأشخاص الآخرين في المنظمة؟
3. لقد علمت بأن موظفاً لا يقدّم التقارير لك قد قدّم تعليقاً غير لائق إلى أحد تقاريرك المباشرة. ماذا ستفعل لتستقصي الأمر، وما هي الإجراءات التي ستأخذها بخصوص تقريرك وبخصوص الشخص الذي قدّم التعليق وبخصوص مديره وبخصوص الأشخاص الآخرين في المنظمة؟
4. شركتك تنظر في تنفيذ نظام تقييم شامل حيث سيقدم ما يقارب عشرة أشخاص آراءهم حول كل موظف كجزء من عملية تقييم الأداء السنوية. هذه الآراء سيكون مصدرها المرؤوسين والأقران والمديرون الأكبر بالإضافة إلى أشخاص من الأقسام الأخرى. وقد طلب منك أن تحضر مذكرة إلى مدير الموارد البشرية حول التأثيرات الإيجابية والسلبية للعملية التي تحدّثنا عنها على الموظّفين. لاحظ أنّه ليس كل الموظّفين على خطة مكافآت ستأثر بهذا التقييم.

## 14.11 حالة للتفكير النقدي

### دفع الموظفين في JCPenney و Walmart وأمازون Amazon في عصر التسوق الالكتروني.

في الثمانينات شركة وولمارت للتسوق اكتسحت عمل المتاجر المحلية. أصبحت تظهر لافتات "اشترُوا من المتاجر المحليّة" لحث المستهلكين على الشراء من التجّار العاديين بدلاً من الشركات العملاقة الرخيصة. استمرّت الأسواق بالتحوّل ولافتات "اشترُوا من المتاجر المحليّة" بقيت موجودة، ولكن ساحة المعركة تغيّرت الآن بسبب النمو الصاعق للتجارة الالكترونية. حتى وولمارت ورغم قوّتها فإنّها تشعر بمصاعب هذا النمو.

تُظهر بيانات تعداد الولايات المتحدة أنّ التجارة الالكترونية أو التسوّق الالكتروني تمثّل 8.9 بالمئة من مجمل المبيعات بالتجزئة في الولايات المتحدة، أي ما يعادل 111.5 مليار دولار (U.S Census Bureau 2017). وبسبب هذه المنافسة فإنّ العديد من المجمعّات التجارية عانت من خسائر كبيرة وبدأت بإغلاق أبوابها، وجميع محلاتها للبيع أصبحت فارغة وبدأوا باستخدامها لأعمال أخرى. وتتوقع شركة (Credit Suisse) بأنّه وبسبب تلك المنافسة من التسوّق الالكتروني فإنّ ما يقارب 20 إلى 25 بالمئة من المجمعّات التجارية الأمريكية ستوقّف عن العمل خلال السنوات الخمس المقبلة (Dying malls make room for new condos apartment 2017). علاوة على ذلك ووفقاً لدراسة أُجريت عام 2017 فإنّ 23 بالمئة من الأمريكيين أصبحوا بالفعل يشترُون بقاتهم عن طريق الانترنت (Embrace the Internet, Skip the checkout 2017).

إنَّ دافعيَّة الموظفين أساسيَّة لنجاح العمل سواءً من حيث التعامل مع الزبائن وجهًا لوجه أو لنقل الطلبات للمخزن. وثقافة الشركة تساعد في توجيه هذا الدافع. وحسب ما جاء في مقالة (Harvard Business Review) عام 2015 "إنَّ سبب عملنا يحدِّد مقدار نجاحنا في هذا العمل" (McGregor & Doshi 2015). وبحسب ما ظهر في بحث عن أماكن العمل الحديثة فقد وجدت الدراسة ستة أسباب تجعل الناس يعملون: التسلية، الهدف، الإمكانية، الضغط العاطفي، الضغط الاقتصادي، والبطالة. الأسباب الثلاثة الأولى تعتبر دوافع إيجابية بينما تعتبر الأسباب الثلاثة الأخيرة سلبية. ووجد الباحثون أنَّ تصميم الدور هو عامل مهم جدًّا دونًا عن العوامل الأخرى وله التأثير الأبرز على دافعيَّة الموظفين.

إنَّ استخدام تصميم الدور لدفع الموظَّفين يمكن أن يشاهد في مجال الصناعة. حيث تسمح تويوتا لعمَّال المصانع بابتكار عمليات جديدة على أرض المصنع. وتشجَّع خطوط ساوث ويست الجوية (Southwest Airlines) حَسَّ "اللعب" بين أفراد الطاقم الذي يحتكُّون بشكل مباشر مع المسافرين (وهذا ما نلاحظ نتائجه في بعض مقاطع الفيديو التي انتشرت بشكل كبير). حس الانتماء لهويَّة المنظَّمة (والرغبة لأن نكون جزءًا منها) وفهم السلم الوظيفي في الشركة تحتلان المرتبة الثانية والثالثة على التوالي في التأثير على دوافع الموظف.

المنافسة غير الصحية على الترقية قد تكون مؤذية لدافعيَّة الموظفين أكثر من كونه شيئًا جيِّدًا، وكنتيجة لذلك فإنَّ العديد من الشركات الكبيرة تعيد هيكليَّة مراجعة الأداء وأنظمة الترقية لديها (McGregor & Doshi 2015). وبالعكس يمكن أن تكون التكاليف من الموظف غير المحفَّز عالية. ففي شهر أغسطس لعام 2017 تم اعتقال موظف في شركة (JCPenny) لأنه حسب كلف السرقة أكثر من \$10,000 بين مسروقات نقدية وبضائع مسروقة من أحد متاجرها. وقد كان موظف آخر قد سرق ما قيمته أكثر من ألف دولار من الملابس قبل أقل من شهر من تلك الحادثة.

إنَّ مراكز بيع التجزئة الموجودة على الأرض مثل (Macy's) و(Walmart) تزرع تحت ضغط كبير من التسوق الإلكتروني وتحديداً من أمازون. تجاوبت وولمارت مع ذلك عبر محاولة تحسين تجربة التسوق وعبر إيجاد حضور إلكتروني لها أيضًا. وجدت دراسة حديثة مؤلَّتها وولمارت أن 60% من عمَّال التجزئة يفتقدون مهارة القراءة و70% منهم يعانون مع الحساب (Class is in session at Walmart Academy 2017). رفع مهارات الموظَّفين في الحساب ومهارات الفريق يزيد من كفاءتهم ويساعد بالتأكيد على تحسين صورة الموظَّفين لأنفسهم ويزيد من دافعيَّتتهم. ومع وضعها هذا بحسابها، أسست وولمارت أحد أضخم برامج تدريب الموظَّفين في الولايات المتَّحدة وهو أكاديميَّة وولمارت (McGregor & Doshi 2015) Walmart Academy. تتوقَّع الشركة تخريج أكثر من 225,000 من مشرفيها ومدرائها من البرنامج الذي يغطِّ مواضع الدافعيَّة وبيع السلع.

كما أوجدت وولمارت برنامجًا آخر (Pathways) يغطِّ مواضع مثل حساب البيع بالتجزئة والتواصل وغيرها. (Walmart 2016 Global Responsibility Report 2016). من المتوقَّع أن يشارك أكثر من 500,000 موظفًا مبتدئًا في هذا البرنامج في عام 2016 (Walmart 2016). كما تلقى كل العاملون الذين أتموا

هذا البرنامج علاوة دولارًا واحدًا على أجرهم الساعي. يثمر تثقيف العاملين عبر الاعتراف بأن هذا المجهود ثمرته موظفون مندفعون ومثقفون بشكل أفضل. ففي وولمارت أصبح رفع مهارة الموظفين أولوية.

تخطت وولمارت مرحلة التثقيف لدفع موظفيها. ففي عام 2016 طبقت علاوات لحوالي 1.6 مليون موظف كجزء من سياسة الحد الأدنى من الأجور الجديدة كما أطلقت برنامج الإجازات المأجورة في نفس العام (Schmid 2017). وفي تقرير المسؤولية العالمية لعام 2016 أشارت وولمارت إلى أنها استثمرت \$2.7 مليار على مدى سنتين في الرواتب والحوافز والتدريبات في الولايات المتحدة (Staley 2017).

### 14.11.1 الأسئلة

1. وصفت مقالة منشورة عام 2015 في مجلة (New York Times) شركة أمازون على أنها "مكان عمل حزين خالٍ من الروح حيث لا تسمع ضحكًا ولا يوجد أيّ مرح" (Cook 2015 n.p). دافع الموظفون بأنفسهم عن الشركة. هل لا تزال هذه السمعة السيئة تلاحق أمازون؟ أو أنها تخلّصت منها؟
2. كيف يفرّق الموظفون بين مركز بيع (Walmart) وبين مركز طلبات أمازون؟ كم لدى أمازون من عمال غير يدويين أو مهاريين بالمقارنة مع (Walmart)؟
3. مع انتقال أمازون لسوق التجزئة وشراء (Whole Foods) ومع توسيع (Walmart) لتجارها الإلكترونية، كيف ستبدّل دافعية الموظفين في الشركتين؟

## 14.12 المصادر

### 14.12.1 مصادر تطبيق الأخلاقيات

- Barton, Tynan. 2017. "RBS boosts employee motivation and engagement through its CSR approach." employee benefits. <https://www.employeebenefits.co.uk/issues/april-2017/rbs-boosts-employee-motivation-engagement-csr-approach/>
- Bombas. 2017. "Giving Back." <https://bombas.com/pages/giving-back>
- Knowledge @ Wharton. 2016. "How Companies Can Tap Sustainability to Motivate Staff." <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/how-companies-tap-sustainability-to-motivate-staff/>
- Mulvey, Kelsey. 2017. "This company spent two years perfecting gym socks, and it paid off." Business Insider. <http://www.businessinsider.com/bombas-athletic-sock-review-2017-1>

## 14.12.2 مصادر إدارة التغيير

- Huhman, Heather R. 2017. "Employee Motivation Has to Be More Than 'a Pat on the Back.'" Entrepreneur. <https://www.entrepreneur.com/article/287770>
- MacLachlan, Matthew. 2016. "Management Tips: How To Motivate Your International Workforce." Communicaid. <https://www.communicaid.com/cross-cultural-training/blog/motivating-international-workforce/>
- Starrfmonline. 2017. "HR Today: Motivating People Starts With Right Attitude." <http://starrfmonline.com/2017/03/30/hr-today-motivating-people-starts-with-right-attitude/#>

## 14.12.3 مصادر التفكير النقدي

- Ciubotariu, Nick. 2015. "An Amazonian's response to "Inside Amazon: Wrestling Big Ideas in a Bruising Workplace." LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/amazonians-response-inside-amazon-wrestling-bigideas-nick-ciubotariu/?redirectFromSplash=true>
- Class is in session at Walmart Academy. 2017. Bend Bulletin. <http://www.bendbulletin.com/home/5507742-151/class-is-in-session-at-walmart-academy>
- Cook, John. 2015. "Full memo: Jeff Bezos responds to brutal NYT story, says it doesn't represent the Amazon heleads." GeekWire. <https://www.geekwire.com/2015/full-memo-jeff-bezos-responds-to-cutting-nyt-expose-saystolerance-for-lack-of-empathy-needs-to-be-zero/>
- "Dying Malls Make Room for New Condos Apartment." 2017. Bend Bulletin. <http://www.bendbulletin.com/business/5654908-151/dying-malls-make-room-for-new-condos-apartments>
- "Embrace the Internet, Skip the Checkout." 2017. Bend Bulletin. <http://www.bendbulletin.com/business/5635713-151/embrace-the-internet-skip-the-checkout>
- McGregor, Lindsay and Doshi, Neel. 2015. "How Company Culture Shapes Employee Motivation." Boston, MA:Harvard Business Review. <https://hbr.org/2015/11/how-company-culture-shapes-employee-motivation>
- Schmid, Emily. 2017. "Work That Matters: Looking Back on 2 Years of Investing in People." Walmart Today. Bentonville, AR: Walmart Digital Communications. <https://blog.walmart.com/opportunity/20170223/work-thatmatters-looking-back-on-2-years-of-investing-in-people>

- 
- Staley, Oliver. 2017. "Walmart—yes, Walmart—is making changes that could help solve America's wealth inequality problem." Yahoo! Finance.  
<https://finance.yahoo.com/news/walmart-yes-walmart-makingchanges-100102778.html>
  - U.S. Census Bureau. 2017. Quarterly Retail E-Commerce Sales, 2nd Quarter 2017. Washington, DC: U.S. Department of Commerce.  
[https://www.census.gov/retail/mrts/www/data/pdf/ec\\_current.pdf](https://www.census.gov/retail/mrts/www/data/pdf/ec_current.pdf)
  - WalMart 2016 Global Responsibility Report. 2016. Bentonville, AR: Walmart.  
<https://corporate.walmart.com/2016grr>
  - Walmart. 2016. "Pathways program infographic. Bentonville, AR: Walmart.  
<https://corporate.walmart.com/photos/pathways-program-infographic>

بيكاليكا



هل تطمح لبيع منتجاتك الرقمية عبر الإنترنت؟

استثمر مهاراتك التقنية وأطلق منتجًا رقميًا  
يحقق لك دخلًا عبر بيعه على متجر بيكاليكا

أطلق منتجك الآن

# 15. فهم فرق العمل وإدارتها

## 15.1 مقدمة

### 15.1.1 المخرجات التعليمية

ستتعلم في هذا الفصل الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما هي فوائد العمل على شكل فرق وما الذي يجعل الفرق تعمل بكفاءة؟
2. كيف تتطوّر الفرق مع مرور الوقت؟
3. ما هي بعض الاعتبارات الأساسية في إدارة الفرق؟
4. ما هي فوائد التنوّه والاختلاف في الفريق؟
5. كيف يحسّن تنوّع الفريق عمليّة اتّخاذ القرار وحلّ المشاكل؟
6. ما هي بعض التحدّيات الموجودة وأفضل الممارسات في إدارة الفرق متعدّدة الثقافات والعمل معها؟

## استكشاف المهن الإدارية

### إيفا هارتمان (Eva Hartmann) من شركة ترليس ذ.م.م. (Trellis LLC)

تمتلك إيفا هارتمان قرابة العشرين عامًا من الخبرة في كونها قائدة استراتيجية وإبداعية مع خبرة عريضة في استراتيجيات الموارد البشرية وتطوير الموهبة والقيادة والكفاءة الإدارية. عملت إيفا في مجالات عدّة من التصنيع إلى الاستشارة في (Fortune 500). إيفا هي مُختصة في التغيير تحويلي قامت بتطوير وقيادة برامج استراتيجية رأس المال البشري ومبادرات المواهب في العديد من بيئات العمل المُتحدية حول العالم. إيفا شغوفة بتحسين كلٍّ من الأداء الفردي والأداء الوظيفي.

بدأت إيفا مسيرتها في إحدى شركات الاستشارة الإدارية "الست الكبرى" حينها وعادت بسرور إليها بعد عدّة سنوات للاستشارة. هي مديرة ومؤسسة شركة (Trellis LLC) وهي شركة استشارة وتوظيف في رأس المال البشري في ولاية فرجينيا في الولايات المتحدة الأمريكية.

قبل تأسيسها لشركتها كانت إيفا مسؤولة الموارد البشرية لمصنع عالمي كبير لمنتجات بلاستيكية وكانت مسؤولة عن استراتيجيات الموارد البشرية والعمليات للقسم العالمي من الشركة، والبالغ قيمته \$600 مليون. في هذا الدور قادت إيفا فريقًا عالميًا من مديري الموارد البشرية في الأمريكيتين وأوروبا وآسيا لدعم مبادرات الموارد البشرية حول العالم ورفع سقف النتائج وبناء رأس المال البشري والأداء في هذا القسم.

كما تولّت إيفا العديد من المناصب القيادية والإدارية في كلٍّ من الموارد البشرية ووظائف الجودة في عدّة شركات أمريكية أو عالمية منها (Wachovia Securities) و(Genworth Financial) و(Sun Microsystems) و(Anderson Consulting).

إيفا حاصلة على ماجستير إدارة الأعمال (MBA) من جامعة ويليام وماري (College of William and Mary) في ويليامزبرغ في ولاية فرجينيا الأمريكية وعلى إجازة البكالوريوس في العلوم الإنسانية من جامعة فرجينيا (University of Virginia) في ولاية فرجينيا الأمريكية. وهي أيضًا أستاذ مساعد في جامعة (Richmond Robins School of Business). وهي حاليًا في هيئة جمعيتي إدارة الموارد البشرية في ريتشموند في فرجينيا الأمريكية.

تتطلب أغلب الأعمال المُنجزة في المنظمات في يومنا هذا التركيز على عمل الفريق. القدرة على العمل ضمن فريق، كما القدرة على قيادة الفرق، هي مميّزة مهمّة جدًّا ضمن القوى العاملة. بالإضافة إلى إدارة الأفراد، يجب إدارة الفرق بحدّ ذاتها للنجاح. نعرف جميعًا اقتباس أرسطو الذي يقول فيه "الكل أكبر من مجموع الأجزاء". تلخص هذه المقولة طبيعة الفريق تلخيصًا مثاليًا؛ هناك طاقة تآزرية تأتي من العمل بفريق لا يمكن للأفراد منفردين أن يحققوها. يستطلع هذا الفصل تفاصيل أهميّة العمل في فرق والفوائد التي يمكن جنيها من ذلك، كما يناقش بعض الطرق التي تزيد من نجاح فرقنا.

## 15.2 عمل الفريق في مكان العمل

### ما هو الفريق وما الذي يجعل الفرق تعمل بكفاءة؟

لم يكن عمل الفريق أهمّ ممّا هو عليه اليوم أبدًا. سواءً كنت تعمل في بيئة تصنيع وتستخدم فرق عمل موجهة نحو الفرد أم كنت تعمل في اقتصاد المعرفة (Knowledge economy) وتستمدّ الفوائد من التعاون بين أعضاء الفريق، ففي الحالتين أنت تحصد قوّة الفريق.

يُعرّف الفريق وفقًا لكاتزنباخ (Katzenbach) وسميث (Smith) في مقالتهما "انضباط الفرق" في مجلّة (Harvard Business Review) كما يلي: "هم أشخاص منظمون مهنيّون ومستعدون للعمل بتعاون ضمن مجموعة واحدة".<sup>(1)</sup> العناصر الخمسة التي تجعل الفريق يعمل هي:

1. الالتزام والهدف المشترك.
2. أهداف أداء محدّدة.
3. الالتزام بكيفيّة إنجاز العمل.
4. المحاسبة المشتركة.



الشكل 125: مجموعة عمل مالّية - حقوق الصورة: thetaxhaven / flickr / (CC BY 2.0)

في الصورة مجموعة عمل مالّية يُدرك المديرون الأذكاء أنه ليس كلّ العلاقات المؤثّرة في الشركة تظهر ضمن بيانات الإنجاز. تخيّل شركة نشر تمتلك مسؤولاً مالّيّاً لكُلّ مجموعة فيها (كتب الأطفال - كتب الخيال العلميّ وغيرها). وجود فريق عمل مالّيّ يساعد على نشر الإجراءات الأفضل سيديّل على عمليّات لتحسين المؤسّسة عامّةً.

حسب كتاب (Wisdom of teams) "لدى الفريق هدف محدّد يعمل لأجله ويمتلك أدوار قيادة واضحة ولديه محاسبة فردية ومشاركة. الفريق يتناقش معًا ويتخذ القرارات معًا ويؤدّي العمل المطلوب معًا ويقيس

أدائه عبر تقييم إنتاج الأعضاء المشترك". هذا مختلف جدًا عن مجموعة العمل (working group) الاعتيادية في المؤسسات، والتي تتكون من قائد موجه ومحاسبة فردية ومنتجات عمل ويكون هدف المجموعة هو نفسه هدف المؤسسة العام. خذ مثالاً على ذلك منظمة مالية أو وحدة عمل محددة في شركتك، هؤلاء حقيقةً هم مجموعات عمل كبيرة تأخذ على عاتقها جزءاً من مهمة المنظمة الأساسية. هذه المجموعات منظمة تحت قيادة قائد محدد وتُقاس كفاءتها عبر تأثيرها على الآخرين ضمن العمل (مثل الأداء المالي للعمل).

إدًا ما الذي يجعل الفريق يعمل بكفاءة حقًا؟ وفقًا لمقال "انضباط الفرق" المذكورة هناك عدّة إجراءات لاحظها الكاتبان في الفرق الناجحة وتتضمّن:

أُسّس معايير واتجاه أداء ملحقًا ومطلوبًا من الجميع. تعمل الفرق بشكل أفضل عندما تمتلك سببًا مقنعًا لذلك، وهذا ما يؤدي عادةً إلى نجاح الفرق أكثر وتحقيقها لتوقعاتها. شاهدنا جميعًا فرق تُشكّل لمناقشة "مبادرة مهمة" للشركة لكنّها تفقد اندفاعها وتفشل بدون سبب مقنع وراء تشكيلها أو اتجاه واضح لعملها.

اختر الأعضاء وفقًا لمهاراتهم وإمكانياتهم لا وفقًا لشخصياتهم. هذا الأمر ليس بالسهولة التي يبدو عليها في بادئ الأمر وذلك لعدّة أسباب. أولًا، معظم الأشخاص يفضلون كون أصحاب الشخصية الجيدة والسلوك الإيجابي في فرقتهم لتكوين بيئة عمل اجتماعية مريحة. هذا طبيعي ولكن احرص على أن يمتلك هؤلاء الأفراد المهارات المطلوبة (أو إمكانية تعلّم أو اكتساب هذه المهارات) للجزء المطلوب منهم من المشروع. السبب الثاني هو أنك لا تعلم دائمًا ما هي المهارات المطلوبة لمشروع معين قبل أن تباشر فيه. فكّر لبعض الوقت في هدف المشروع والأهداف المطلوب منك تحقيقها وفكّر مليًا في المهارات المحددة التي تحتاجها في فريقك.

أعِر اهتمامًا للاجتماعات والأفعال الأولى. بمعنى أنّ الانطباع الأول مؤثّر جدًا وهو مهمّ للفريق كما للأفراد. سيتفاعل الفريق مع الجميع بدءًا من الخبراء الوظيفيين وصولًا للقيادة العليا ويجب على الفريق أن يبدو مؤهلاً وأن يراه الآخرون كذلك. راقب مستويات **الذكاء العاطفي** (emotional intelligence) لدى أعضاء فريقك، ذلك مهمّ للغاية سيحسن من سمعة فريقك وقدرته على التعامل مع أصحاب المصلحة في المؤسسة.

حدّد قواعد سلوك واضحة. مررنا جميعًا بالعديد من الاجتماعات والمواقف التي لم يقف فيها الفريق عند **"القواعد الأساسية" (ground rules)** كما يجب وذلك بسبب افتراضنا أنّها بديهية وأنّ الجميع سيكتب نفس القواعد. من المهمّ جدًا أن يأخذ الفريق وقته لتحديد القواعد الأساسية الخاصة من أجل الحفاظ عليها. القواعد التي تخصّ مجالات الحضور والنقاش والسريّة ومقاربة المشروع والنزاع هي قواعد أساسية لإبقاء أعضاء الفريق منخرطين وعلى صفّ واحد.

حدّد بعض الأهداف ومهام الأداء الفوريّة. لماذا؟ لأن تحقيق بعض الأهداف بسرعة يُشعر الفريق بأنهم ينجزون شيئًا وأنهم يعملون جيّدًا سويًا. هذا الأمر مهمّ جدًا لثقة الفريق بنفسه، كما هو أساسي لكي يعتاد الفريق على العمل معًا. النجاح في المهامّ الأكبر سيأتي في الوقت المناسب، فالمهام الكبيرة هذه في الحقيقة هي عبارة عن مجموعة من المهامّ الصغيرة المجتمعة معًا.

تحدّي المجموعة باستمرار بمعلومات وحقائق جديدة. أي استمرّ بالبحث وجمع المعلومات لتأكيد ما تعرفه عن مشروعك أو التحديّات التي تحيط به. لا تفترض أنّ كلّ الحقائق ثابتة وأتّك تمتلك ما يكفي من المعلومات والبيانات منذ بداية المشروع. كما ذكرنا لا تستطيع أن تعرف جميع تفاصيل المشروع قبل أن تبدأ بالعمل في المشروع. إنّ سرعة التغيير في العالم الآن كبيرة جدًّا ما يطرح معلومات جديدةً يجب أخذها بالحسبان في السياق العامّ للمشروع.

دع الفريق يمضي الكثير من الوقت معًا. هذه الفكرة واضحة لكن عادةً يتمّ تجاهلها. الأشخاص مشغولون جدًّا لدرجة تنسيهم أنّ جزءًا مهمًّا من تكوين الفريق هو قضاء الوقت معًا والتفكير معًا وتشكيل الروابط. الوقت الذي يمضيه الفريق معًا وجهًا لوجه أو على الهاتف أو ضمن اجتماع كلّ مهمّ لبناء الترابط والثقة فيما بينهم.

استغلّ قوّة تبادل الآراء والاعتراف والمكافآت. التعزيز الإيجابي هو دافع يساعد الأعضاء على الشعور براحة أكبر عند المشاركة كما يعزّز السلوكيات والتوقّعات التي تسعى لتعميمها ضمن الفريق. بالرغم من كون العديد من المكافآت الخارجيّة قادرة على دفع الأعضاء إلّا أنّ بدء الفريق بالشعور بنجاحه وأدائه الخاصّ (المكافآت الداخلية) أكثر فعاليّة من المكافآت الخارجيّة.

التشارك (collaboration) هو مفهوم أساسي آخر وآليّة يمكن من خلالها أن تعمل الفرق بنجاح شديد. يبدو جمع فريق من الخبراء من أنحاء الشركة للعمل على مشروع واحد فكرةً لامعةً في أيّ موقف. تطرّق غراتون (Gratton) وإريكسون (Erickson) في مقالتهما "ثمانية طرق لبناء فرق تشاركيّة" (Eight Ways to Build Collaborative Teams) إلى أنّ التشاركيّة تنقص بشدّة عندما يعمل الفريق على مبادرة مشروع معقّدة. اختبر الباحثان في دراستهم 55 فريقًا كبيرًا وحدّدوا الفرق التي تمتلك تشاركيّة عالية بالرغم من التعقيد. ولاحظوا ثمانية عوامل نجاح لامتلاك مهارات تشاركيّة قويّة:

1. ممارسات "مميّزة" في العلاقات بين الأشخاص.

2. نماذج للتشارك بين المديرين.

3. تأسيس ثقافة "إهداء" يشرف فيها المديرون على الموظّفين.

4. التدريب في مهارات العلاقات.

5. شعور بالمجتمع.

6. قادة بارعين ماهرين في قيادة المهامّ والأشخاص.

7. استغلال جيّد للعلاقات السابقة.

8. وضوح الدور والتعليمات.<sup>(2)</sup>

عندما تنمو الفرق في الحجم والتعقيد لا تعود الإجراءات التي كانت معتمدة مع الفرق الصغيرة تعمل معها. يجب أن تفكر المنظمات في كيفية بناء التشارك ضمن الفرق وكيف تستفيد من الممارسات المذكورة أعلاه في بناء العلاقات والثقة.

### اختبار مدى الفهم

1. ما تعريف الفريق؟

2. اذكر بعض الممارسات التي يمكن أن تجعل الفريق أكثر نجاحًا.

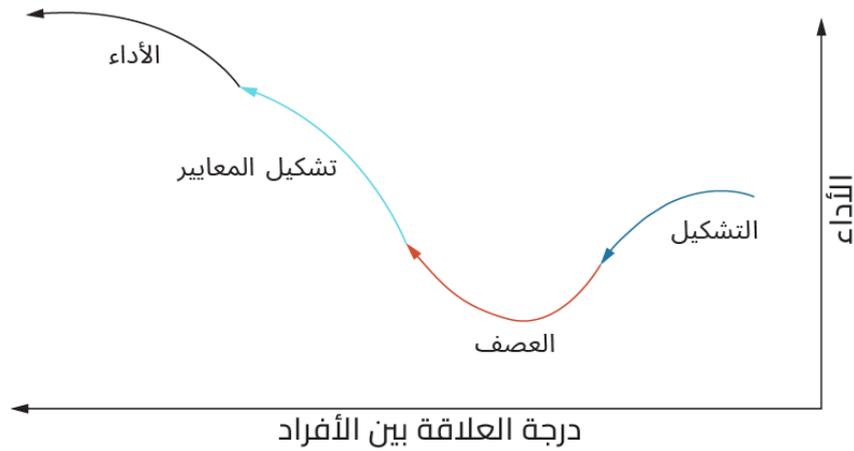
## 15.3 تطور الفريق مع مرور الوقت

### كيف تتطور الفرق مع مرور الوقت؟

إن كنت جزءًا من فريق ما من قبل فلا بد أنك قد استشعرت -"المراحل" المختلفة التي يمرّ بها تطوّر الفريق. تنطلق الفرق والأعضاء عادةً بجرعةٍ عاليةٍ من الودّ المتبادل والحماس حول مشروعٍ ما أو طموحٍ ما، لكن يمكن أن يتعكّر صفو العلاقات ضمن الفريق بسرعةٍ شديدةٍ حالما يبدأ العمل الحقيقي. في عام 1965، طوّر عالم النفس التربويّ بروس تاكمان (Bruce Tuckman) من جامعة أوهايو نموذجًا من أربعة مراحل يشرح التعقيدات الحاصلة في تطوّر الفرق. سُمّي النموذج الأصليّ "مراحل تاكمان لتطوّر المجموعات" وأضاف إليه مرحلة خامسة "الفصّ" في عام 1977 لشرح تفكّك الفريق بعد الانتهاء من المشروع. المراحل الأربعة لنموذج تاكمان هي:<sup>(3)</sup>

- التشكيل
- التصارع
- التوافق
- الأداء
- الفصّ

تبدأ مرحلة التشكل (Forming) عادةً بتقديم وتعارف الأعضاء. تُدعى هذه المرحلة "المرحلة المهدّبة" ويركّز الفريق فيها بشكلٍ أساسيٍّ على إيجاد التشابهات ونقاط التوافق مع الأعضاء الآخرين، كما ترجع المجموعة للقائد بحثًا عن البنية والتوجّه العام لسير العمل. يكون الأعضاء متحمّسين في هذه المرحلة ويكون النقاش حول قضايا عموميّة وعالميّة. يبدأ هنا تشكّل النظام الهرمي للمجموعة بشكلٍ غير رسميٍّ لكن الأعضاء لا يزالون ودودين مع بعضهم.



الشكل 126: نموذج تاكمان لتطور المجموعات

تبدأ مرحلة التصارع (Storming) عندما يبدأ الأعضاء بالتنافس على القيادة وبتجربة عمليّات المجموعة. تُعرف هذه المرحلة باسم "مرحلة الربح-الخسارة" ففيها يتصادم الأعضاء للحصول على قيادة المجموعة ويبدأ الأعضاء بالتحزّب. يبدأ السلوك العام للفريق والمشروع بالانحدار ويسود الجوّ الإحباط حول الأهداف والمهامّ والأداء.



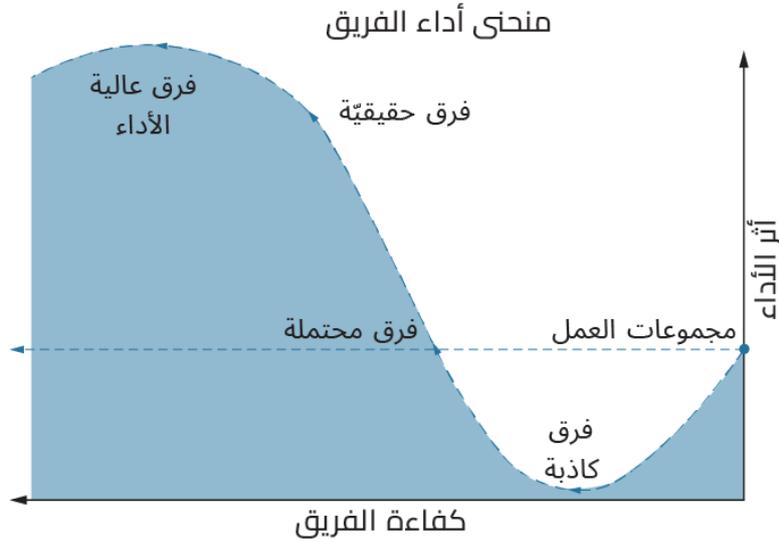
الشكل 127: مرحلة التصارع يعيق الصراع المطوّل على القيادة تقدّم الفريق في هذه المرحلة. يمكن أن تصادف مثل هذه الحالة في دراستك إن طُلب منكم تشكيل فرق لإنجاز وظيفة ما.

حقوق الصورة: Gerald R. Ford School of Public Policy/ flickr/ (CC BY 2.0)

يمكن لمرحلة **التوافق** (Norming) أن تبدأ بعد عمليّة التصارع الطويلة والمؤلمة. يبدأ أعضاء الفريق خلال هذه المرحلة بتحسين أدائهم المشترك وبالإيمان بأهداف الفريق. يشكّل الفريق القواعد والحدود الأساسيّة ويحافظ عليها في جوّ من المسؤوليّة. يبدأ الأعضاء في هذه المرحلة بتقدير بعضهم واحترام الأعضاء الآخرين ومساهماتهم.

أخيرًا يدخل الفريق في مرحلة **الأداء** (Performing) حينما يبني زخمه ويبدأ بحصد النتائج. يكون الفريق في هذا المرحلة قائمًا بذاته ويتطلّب تدخلًا محدودًا من الإدارة لا أكثر. يمتلك الفريق هنا الثقة والكبرياء والحماس

ويحدث انسجام بين الفرد والفرق ورؤية الفريق. كما يمكن أن ينجح الفريق في أن يصبح فريقًا عالي الأداء. الفريق عالي الأداء هو الفريق الذي حسن أداء مهمته والعلاقات بين أفراده بأفضل شكل؛ أي أنه يرفع الأداء والكفاءة لأقصى حد. بيّن الباحثان (Katzenberg) و(Smith) في دراستهما حول الفرق "منحنى أداء الفريق"، وهو شكل بيانيّ يعبر عن رحلة الفريق منذ بدئه على شكل مجموعة عمل أوليّة وصولاً إلى الفريق عالي الأداء. يظهر منحنى أداء الفريق في الشكل التالي.



الشكل 128: منحنى أداء الفريق

عملية الوصول للفريق عالي الأداء ليست عملية مباشرة، وكذلك الأمر فيما يخص المراحل الأربع لنموذج تاكمان لتطور الفريق، فهي ليست مباشرة أيضًا، كما توجد عوامل قد تؤدي لنكس أو تراجع أداء الفريق في مرحلة ما. وقد يحدث ذلك أيضًا إن كانت مهمة المشروع غير واضحة أو مُقلقة للفريق. تذكر تجاربك الشخصية ضمن الفرق والتراجعات التي تعرّضت لها عند انضمام عضو جديد. من الممكن أيضًا أنك شاهدت نفس هذه التراجعات عندما يحرف قائد الفريق أو راعي المشروع المهمة قليلًا أو عند إضافة مهمة جديدة. يجب على الفريق أن يمرّ بالمراحل من جديد ويعيد التشكيل والتصارع قبل أن يعود لمرحلة الأداء.

## اكتساب الروح المؤسسية

### إطلاق الفرق المبتدئة

لا شيء أكثر إثارةً من الشركات المبتدئة حيث يكون الحماس عاليًا والأشخاص المشاركون متشوّقون للمغامرة والأفاق الجديدة. وتبعًا لوضع الشركة فقد تتلقّى تمويلًا من مستثمرين أو قد تنمو وتموّل نفسها ذاتيًا في المراحل الأولى. وفي جميع الأحوال تواجه الشركة المبتدئة تساؤلات مختلفة، في البداية تمتلك أثرًا كبيرًا على نموّها وأدائها المستقبليين. ومن أهمّ هذه الأسئلة التي قد تواجه أي شركة مبتدئة -أو غير مبتدئة- هي من سيقود الفريق؟ رأس المال البشريّ هو أهمّ المقومات التي قد تمتلكها الشركة، وقرار تحديد القائد مهمّ للغاية ضمن

الشركات المبتدئة على وجه الخصوص؛ بسبب امتلاكها لموارد محدودة وبسبب أهمية هذه الموارد من أجل بناء الشركة من الصفر.

يقول Noam Wasserman في مقالته "تشكيل فريق الشركة المبتدئة Assembling the Startup Team" المنشورة ضمن منشورات جامعة هارفرد للأعمال (HBSP) في يناير عام 2012:

"لا شيء يسيء للشركة الناشئة أكثر من حدوث مشاكل بين الأشخاص فيها. في الواقع ينسب المستثمرون وأصحاب رؤوس الأموال 65% من المشاكل الحاصلة في الشركات الناشئة إلى مشاكل ضمن طاقم الإدارة، وذلك في بحث أُجْرِي حول أداء الشركات المبتدئة. وفي دراسة أخرى طُلب فيها من المستثمرين أن يحدّدوا المشاكل التي قد تواجه الشركات الناشئة، أشارت 61% من الإجابات إلى مشاكل في الفريق. تنجم هذه المشاكل غالبًا من الاختيارات التي يقرّها المؤسسون عند إضافتهم لأعضاء جدد..."

هذه الإحصائيات مبنية على مشاكل الأشخاص في الشركات الناشئة، وبالتالي من غير الواضح ما هي نسبة الفشل في الشركات الكبيرة التي يمكن أن نعزوها إلى المشاكل بين الفرق والأشخاص. لكن في معظم الأحيان تلعب الإضطرابات ضمن مجموعات وفرق العمل في أي مؤسسة (كبيرة رائدة كانت أم صغيرة ناشئة) دورًا أساسيًا في تراجع أداء الشركة. أثر مشاكل الأشخاص والفرق مهم للغاية في المنظمات الناشئة التي لا تزال في بداية انطلاقها وتسعى لتكوين العلاقات الصحيحة واتخاذ القرارات المناسبة. إن كان أحد أصدقائك يدير شركة ناشئة فلا بدّ أنّك لاحظت اختياره لأفراد العائلة والأصدقاء المقربين وزملاء العمل السابقين ليشاركوه في الفريق الناشئ في مرحلة البداية. وحالما تنمو الشركة الناشئة إلى حدّ معيّن؛ تصبح بحاجة لمدير تنفيذي خبير ليستلم قيادتها. وفي أيّ حال، تواجه الشركات الناشئة بأكبر أسئلة مهمّة حول بناء الفريق بالشكل الأمثل والأضمن للنجاح.

وفي المقالة المذكورة، يشير الكاتب إلى عناصر ثلاث أساسية يجب إدارتها بكفاءة لتجنّب المشكلات على المدى الطويل وهي: العلاقات والأدوار والمكافآت (3 Rs: Relationships, Roles and Rewards). تعني العلاقات الأفراد المُختارين للفريق، وهنا يجب الحذر من عدّة أمور. قد يبدو اختيار الأقارب أو الأصدقاء المقربين فكرةً سديدة في بادئ الأمر ولكنّ المخاطر بعيدة المدى لمثل هذا القرار (حسب البحث المذكور) تتخطى الفوائد المكتسبة منه. قد يتشابه تفكير الأقارب والأصدقاء مع تفكير المؤسس بشكل كبير، وهو ما يفقد الفريق فوائد تنوّع وجهات النظر وتنوّع العلاقات. الأدوار مهمّة أيضًا بسبب أهمية توزيع العمل والمهام وتخصيص الدور المناسب للشخص المناسب. يجب أن يفكّر الفريق الناشئ مليًا في تبعات تعيين الأشخاص لأدوار محدّدة؛ لأنّ ذلك قد يُملّي على الشخص مدى سلطة قراراته. أخيرًا، قد يكون من الصعب تحديد مكافآت وتعويضات الفريق الناشئ على المدى الطويل والقصير. هذا القرار صعب خاصّةً لدى مؤسسي الشركات الناشئة؛ لحاجتهم إلى الموازنة بين توزيع المكافآت وبين المحافظة على الموارد البشرية الضرورية لنجاح الشركة. من الضروريّ بالنسبة للشركات الناشئة التفكير مليًا في الحفاظ على التوازن بين المقوّمات الثلاثة السابقة وبين تعاملاتها، وخاصّةً في قراراتها الباكرة. من السهل جلب أفراد العائلة والأصدقاء للشركات الناشئة بسبب الثقة فيهم ولكن يجب أخذ العوامل الثلاثة بالحسبان لاتخاذ قرارات مجدية على المدى الطويل.

### أسئلة المناقشة

1. لم قد يكون قرارًا سيئًا تعيين شخص ما لمنصب مهم في شركة ناشئة بناءً على كونه أحد الأصدقاء أو الأقارب فحسب؟ ما التأثيرات الممكنة لهذا القرار؟
2. ما أهمية الالتزام بالمقومات الثلاثة (3 Rs)؟ وما السلبيات الممكنة إن لم يتم الالتزام بها؟

### اختبار مدى الفهم

1. ما هي مراحل تطوّر الفرق الأربعة؟
2. لماذا يتراجع الفريق إلى مرحلة سابقة أحيانًا؟

## 15.4 ما يجب أخذه في الحسبان عند إدارة الفرق

### ما هي بعض الاعتبارات الأساسية في إدارة الفرق؟

يُدرِك كلٌّ من قاد أو أدار فريقًا من قبل كيف يكون هذا المنصب مميّزًا ومخادعًا في ذات الوقت. تشعُرنا قيادة الفريق بالرضا وخاصةً إن كانت مهمّة هذا الفريق أساسيةً ومهمّةً للمؤسسة ويُسعد أعضاء الفريق أن يكونوا مؤثّرين في سير العمل. كما يمكن أن يكون من المرهق قيادة مجموعة من الأشخاص المختلفين والذين سيتصرّفون حينًا تصرّفات جماعيةً وحينًا تصرّفات فرديةً. إدارة الفرق هي أيضًا نجاح مهمّ، والمديرون الخبراء يدركون حقًا أنّ نجاحهم يعتمد على قدرتهم على بناء فريق قويّ وجيد الأداء. كما ذكر (J. Gabarro) في مقالته "الآليات القيادية" (المنشورة في منشورات جامعة هارفرد للأعمال عام 1987 ص 85-87) اقتباسًا عن مدير نجح في تغيير عدد من المؤسسات نحو الأفضل يقول فيه:<sup>(4)</sup>

"على الأفراد أن يرغبوا في العمل معًا وأن يعرفوا كيف يتم ذلك. يجب أن يكون مكان العمل ملائمًا لذلك، وهذا يتطلّب بعض الوقت. إنّ بناء الفرق بشكل جيّد هو من أهمّ أولويّاتي لكنني لا أذكر ذلك في كتاباتي. إن أخبرت ملاك الشركة أنّ هدفي الأول هو بناء فريق فعّال لن يتفهّموا ذلك، فهم يتوقّعون ذلك تلقائيًا عند طلبهم لتحسين سير العمل عموماً."

هذا الاقتباس جميل حقًا لأنّه مؤشّر على حال أغلب المؤسسات الآن، حيث ينصبّ تركيز المؤسسات على أهداف الفرق وألويّاتها - القائمة على المهامّ والنتائج- في حين يكمن النجاح الحقيقي في ديناميكية العمل بين الأشخاص في الشركة وفي الفرق.

## القيادة الإدارية

## من أدير؟

ليس من السهل على الإطلاق الانتقال من الوظائف الفردية إلى المراتب الإدارية، ولن يطول الأمر قبل أن تدرك أنّ ما أوصلك لهذا المنصب ليس كافيًا لتنجح فيه مستقبلًا. سيقول الموظف المنفرد الذي رُقّي حديثًا أنّه يمتلك مهارات تقنية جيّدة في مجاله وأنّه يجيد القيام بعمله. في حين يقول الموظف المنفرد في شركات أخرى أكثر تنافسية على الإدارة أنّه يمتلك مهارات تقنية جيّدة بالإضافة إلى سلوكياتهم وقدرتهم على قيادة الآخرين. عندما يستلم المديرين الجدد مهامهم يتوقعون أن تنحصر هذه المهام في إدارة الأشخاص ضمن فريقهم، لكن ما يدركه قلّة من المديرين أنّ التحدي الحقيقي لا يكمن في إدارة الأشخاص فحسب بل في إدارة كل أصحاب المصلحة واهتماماتهم.

تكمّن إحدى العوائق الرئيسية للمديرين الجدد في اكتشاف طريقة الموازنة بين طلبات الفريق ورغباتهم وأهواء أصحاب المصالح (الموظفين والمستثمرين) في الشركة أيضًا. تقول ليندا هيل (Linda A. Hill) -أستاذة إدارة الأعمال في جامعة هارفرد للأعمال-: "بين كلّ التحديثات التي تواجه المديرين الجدد، التحديّ الأصعب هو التوافق مع توقعات أصحاب المصالح واهتماماتهم المختلفة." كما تقول أنّ الطلبات الواقعة على كاهل المدير الجديد من قبل المسؤول عنه وزملائه وموظفيه وزبائن شركته ستسبب الخلافات دائمًا. قد يظن المديرين الجدد أنّ أهمّ دور بالنسبة لهم هو إدارة الموظفين المباشرين لديهم عند إدارتهم لفريقهم الخاص حتّى لو كان ذلك على حساب إقصاء اهتمامات أصحاب المصلحة. هذا الاعتقاد خطأ في الحقيق، فعلى المدير الجديد أن "يدير التوافقات الأخرى بذات الأهمية" (مقتبس من مقالة "مساعدة المديرين الجدد على النجاح" لصاحبها Lauren Keller Johnson) المنشورة ضمن منشورات جامعة هارفرد للأعمال (2008).

من الممكن أن يصنع المدير لنفسه عند بدء منصب جديد قائمة بأصحاب المصالح الذين عليه أن يبني معهم علاقات جيّدة لتكون طريقة لتذكير نفسه بأهميّة فعل ذلك، لأنّ كلّ واحد من هؤلاء يمتلك أثرًا على نجاح المدير، وكلّما أسرع المدير في جعلهم ينخرطون في أداء الفريق كلّما ازدادت حظوظ الفريق بالنجاح. بعض الأسئلة التي يجب أن يتساءل عنها المدير عند صنع هذه القائمة:

1. من الذي أحتاج لدعم منه؟
2. من الذي يحتاج لدعمي له؟ ما الذي يحتاج إليه منّي أو من فريقتي؟
3. من يمكنه أن يبعثني أنا وفريقي عن النجاح؟
4. ما الذي سيؤثّر على استراتيجيتي؟

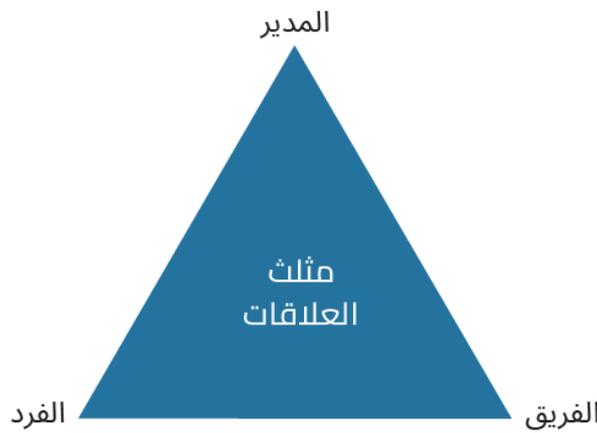
سيشعر بعض المديرين الجدد أنّ آليّة اكتساب دعم أصحاب المصلحة هذه "مُسيّسة" للغاية أو أنّها لا تبدو صحيحة. لكن عليك أن تثق بذلك جزءًا مهمًا من المنصب الإداري الجديد؛ بسبب حاجة المنصب والعمل الجديد لبناء علاقات تبادلية أكبر من أجل النجاح. لم تعد المهارات التقنية تكفي بل أصبحت بحاجة لبناء وإدارة العلاقات مع الأشخاص الداعمين لك ولفريقك لإتمام عملك. لذا فإن كنت مديرًا جديدًا وتتساءل "من أدير؟" فالجواب هو... الجميع.

## أسئلة المناقشة؟

1. هل تتفق مع مقولة "المهارات التي أوصلتك للنجاح لا تكفيك للاستمرار فيه"؟ علّل إجابتك.
2. من ستضع ضمن قائمة أصحاب المصلحة خاصتك؟ أيهم تبني علاقات معهم مسبقاً؟

ناقشت ليندا هل في مقالها "إدارة فريقك"<sup>(5)</sup> (ضمن منشورات جامعة هارفرد للأعمال 1995) المعضلة الإدارية التي تعنيها إدارة الفرق. تكمن المعضلة (Paradox) في امتلاك الفرق لهويّات وأهداف جماعية وفردية في آنٍ معاً. لكلّ فردٍ أهدافه الخاصة وأفكاره التي يرسمها بهدف النجاح، سواءً في المشروع الحاليّ أم في مسيرته المهنية أم حياته عموماً. كما يمتلك الفريق بحدّ ذاته أهدافه ومعايير نجاحه التي ينبغي السعي إلى تحقيقها من أجل النجاح. قد تتضارب الأهداف الفردية مع أهداف المجموعة أحياناً، وقد ينموّ نزاع بين أفراد الفريق كما قد يطغى السلوك الربحيّ على السلوك التعاونيّ والحالّ للمشاكل في الفريق. قد يحتاج المدير لأن يتدخّل لتوفيق الخلافات الفردية وإعادة تركيز الفريق على تحقيق الهدف المطلوب. وهنا تكمن المعضلة الأساسية: الموازنة بين الاختلافات والأهداف الفردية وبين هوية الفريق وأهدافه. كما توجد معضلات أخرى مثل:

- إدارة الدعم و المواجهات (أو الخلافات) بين أعضاء الفريق.
- التركيز على الأداء والتعلّم والتطوّر.
- الموازنة بين السلطة الإدارية وبين خصوصية أعضاء الفريق واستقلاليتهم.
- موازنة مثلث العلاقات: المدير والفريق والفرد.



الشكل 129: مثلث العلاقات

تعني إدارة فريق ما إدارة حدوده أيضاً. **إدارة حدود** (Boundaries) الفريق -أو المساحة بين الفريق وبين القوى الخارجية وأصحاب المصالح والضغوطات الإدارية- هي توازن حسّاس من التخطيط والاستراتيجية الجيدة والتوفيق بين أصحاب المصالح وإدارة السلوك التنظيمي أو المؤسساتي. يجب أن يؤمّن مدير الفريق -ولو جزئياً- عزلاً لفريقه عن هذه العوامل الخارجية لئلاّ تحيد بالفريق عن أهدافه أو تشتتته. وعلى المدير أيضاً أن يتفهّم هذه العوامل الخارجية وأن يمتلك ذكاءً عاطفياً كافياً ليختار العوامل أو المواقف الخارجية التي يجب دمجها ضمن

عمل الفريق لتؤثر عليه إيجاباً. تذكر أي مبادرة تغيير متوسطة أو كبيرة شاركت بها في حياتك، سيكون هناك عادةً تصوّر للتغيير ولمستوى الدعم والرعاية المطلوبين من المستويات العليا لجعل هذا التغيير حقيقةً. فريق المشروع هذا يمتلك "الموافقة" على إطلاقه وتحديد الأعمال المطلوبة لإنجاح المبادرة.

الديناميكية التي تنشأ بعد انطلاق الفريق هي ما سيحدّد نجاح الفريق من عدمه. هناك العديد من أصحاب المصلحة في أي مؤسسة، والعديد منهم سيؤيدون مبادرة التغيير خاصتك في حين سيعارضها آخرون بسبب عدم الفهم الكامل لها أو بسبب الخوف من فقدان السلطة. قد لا تكون البيئة الخارجية واستراتيجية العمل ملائمة لأن تحدث مبادرة للتغيير؛ لذا قد يكون هناك شعور بقوى تعاكس مجهودات الفريق. يجب على المدير القوي أن يدير هذه "الحدود" مع المؤسسة ليساعد الفريق على الخوض عبر التعقيدات والأهداف والفروقات المؤسسية التي لا بدّ من وجودها.<sup>(6)</sup>

ولفعل ذلك يجب أن يفهم المدير ديناميكيات القوى في المؤسسة وأن يستثمر الوقت والجهد في بناء والمحافظة على العلاقات مع من يحتاجهم الفريق ليستمرّ في عمله. "مهمة المدير - على أقلّ تقدير - أن يثقف الآخرين حول البنى والأنظمة والسياسات المؤسسية التي قد تتداخل مع أداء الفريق." وفي ظلّ كلّ التأثيرات الخارجية المحتملة على الفريق، قد تكون إدارة حدود الفريق وعلاقاته مع القوى الخارجية بكفاءة هي الحدّ الفاصل بين النجاح والفشل.

العنصر الأخير في إدارة الفريق هو عملية إدارة الفريق بحدّ ذاته، بمكوّنيه، الأشخاص والعمليات أو المهام. تتضمن العناصر المركّزة على المهام إدارة خطة العمل للوصول للهدف الأشمل، بالإضافة إلى الاجتماعات التراكمية التي هي جزء من رحلة الفريق نحو الهدف طويل المدى. وضع أجندات لخطوات العمل وإدارة المشاريع والمهام والاحتفال بالإنجازات تؤدّي جميعاً لإبقاء تركيز الفريق منصباً على أهدافه، وهذا ما يضمن بقاء الفريق على مسار العمل الصحيح. تنوّع المشاريع والمبادرات في الحجم والتعقيد والمنظور؛ لذا لا يجب تحديد الأدوات الإدارية للمشاريع بشكل عامّ. المغزى هنا هو اختيار مقاربة وأداة إدارية تلائم ثقافة الفريق والمؤسسة وتساعد الفريق على فهم مكانه الحاليّ والمكان الذي عليه الوصول إليه والموارد المتاحة لهذه العملية.

نجد في إدارة أعضاء الفريق والتفاعلات بين الأشخاص عنصراً مهمّاً يتمثّل في اختيار أعضاء الفريق المناسبين وتشكيل معايير وثقافة الفريق (كيف يتخذ القرار وما هي مهام كلّ شخص وكيف يتمّ التعامل مع النزاعات... وغير ذلك) وتدريب الفريق كذلك. يشكّل تحديد المهارات والوظائف والخبرات الأساسية للفريق أساساً صلّباً لبناء أي فريق عمل ناجح. تفيد مساعدة الفريق على تحديد وتشكيل القواعد الرئيسية للمشاركة ضمن الفريق، تُساعد إدارة أيّ مواجهات أو خلافات قد تنشأ مستقبلاً.

أخيراً، يساعد لعب دور المدرب الداعم الأعضاء والفريق على التفكير لتجاوز القضايا التي تواجه الفريق وإحراز تقدّم نحو الهدف. لا يحلّ المدرب مشاكل الفريق أو الفرد بنفسه بصورة مباشرة، بل يساعدهم على التفكير في حلّ ملائم والمضيّ قدماً. قد تحتاج الفرق لإرشادٍ ودعمٍ لحلّ أمر ما ضمن الفريق، ويجب على المدير حينها أن يقدّم رأيه لهم وأن يحمّل كلّ عضوٍ في الفريق مسؤولية سلوكه ومساهمته. الهدف الأهمّ هو التطوّر

المستمر. قد لا يصل الفريق إلى مستوى أداءٍ مرتفع بسهولة أو بسرعة، لكنه بالتأكيد يستطيع أن يحقق ذلك إن ركّز الجميع على التحسينات المتراكمة في التواصل والتعاون والأداء.

### اختبار مدى الفهم

1. تحدّث عن معضلات الفريق.

2. كيف يدير القائد حدود الفريق؟

## 15.5 فرص وتحديات بناء الفريق

### ما هي فوائد الخلاف في الفريق؟

هنالك عدّة أسباب للخلاف (conflict) في الفريق سواء كان ذلك مشكلة في التواصل أم تضارب في الأهداف والآراء أم صراع قوى أم اختلافاً في الشخصيات. يقول الاعتقاد السائد أنّ الخلاف والنزاع مضرّ للفريق عموماً وأنه سيؤثّر سلبيّاً على الفريق ويحيد به عن المسار. تُحدِث الخلافات بعض الضرر بالفعل إن لم تُحسن التعامل معها ويمكنها أن تُضعف من الثقة بين أعضاء الفريق، كما قد تعرقل تقدّم الفريق وتثبّط معنوياته، ويمكن أيضاً أن تؤثّر سلبيّاً على بناء العلاقات بين الأعضاء.

يُنظر إلى الخلافات عموماً على أنّها أمر سلبيّ بالرغم من أنّ اختلاف الآراء ووجهات النظر البناءة قد تكون مهمّة في سبيل تطوّر الفريق. بعض الفوائد الممكنة للخلاف هي توفير تنوّع أكبر في الأفكار والمنظورات وفهم أفضل لوجهات النظر المختلفة. كما يمكنه أن يحسّن مقدرة الفريق على حلّ المشكلات وأن يسلّط الضوء على نقاط نقاش أساسية من الواجب إعطاؤها اهتماماً أكبر.

من الفوائد الأخرى للخلاف التي نراها في الفرق التي تمتلك مستوى مرتفعاً من الثقة-الثقة بالأعضاء ونوابها- هي أنّ هذه الفرق تخرج من الخلاف أقوى ممّا كانت عليه وأعلى أداءً. يقول Patrick Lencioni في كتابه الأكثر مبيعا المعظلات الخمس للفرق (The Five Dysfunctions of a Team، 2002، ص188):<sup>(7)</sup>

"المعطل الأوّل هو غياب الثقة بين الأعضاء. ينبع هذا في الأساس من رفضهم لأن يفتحوا في مشاعرهم ضمن الفريق. يغدو من المستحيل أن يُبنى أساس للثقة بين أعضاء الفريق إن لم يفتحوا مع بعضهم حول أخطائهم ونقاط ضعفهم. هذا الفشل في بناء الثقة مضرّ للفريق لأنّه يؤسّس للمُعطل الثاني، وهو الخوف من الخلاف. لا تكون الفرق التي تفتقد للثقة قادرة على الدخول في نقاشات مفتوحة وشغوفة حول أفكارها بل تلجأ لنقاشات محجوبة وتعليقات حذرة."

يقول الكاتب أيضاً أنّ الفريق إن لم يتجاوز خلافه ويطلق آراء أعضائه ضمن نقاشات بّناءة فلن يتمكن الأعضاء أبداً من الثقة والالتزام بالقرارات. (ضعف الالتزام هذا هو المُعطل الثالث). تملك الفرق عادةً خوفاً من الخلاف لكيلا تجرح مشاعر أيّ عضوٍ فيها. ولكن التجنّب هذا يعني أنّ الخلاف لا يزال قائماً بشكل مخفيّ ولم

يُحلّ، ويمكن أن يظهر من جديد بطرق خفيّة تؤذي الفريق أكثر. إذًا كيف يمكن للفريق أن يتغلّب على خوفه من الخلافات وأن يمضي قدمًا؟ يمكن اقتراح بضع استراتيجيات تجعل الخلافات بناءً أكثر.

**التنقيب (mining)** هو آليّة تُستخدم في الفرق التي تميل لتجنّب الخلاف. تتطلّب هذه التقنيّة أن "يأخذ أحد أعضاء الفريق دور 'منقب الخلافات' الذي يستخرّج الاختلافات المخفيّة في الفريق ويسلّط الضوء عليها. كما يجب أن يمتلك الشجاعة والثقة لأن يطرح مواضيع حسّاسة وأن يجبر الفريق على العمل من أجل تجاوزها." **التدخّل الآنيّ (real-time permission)** هي آليّة أخرى تقوم فيها "بتمييز المواقف التي يشعر فيها المتخالفون بعدم الراحة بسبب النزاع بينهم والتدخّل وتذكير هؤلاء الأعضاء بأنّ ما يقوم به أمر ضروريّ." يمكن أن تساعد هذه الآليّة المجموعة في التركيز على نقاط الخلاف لكيلا تتجاهل الأمور فحسب.

يلعب قائد الفريق دورًا مهمًا للغاية في قدرة الفريق على مواجهة الخلافات وتجاوزها بنجاح. قد يشعر قائد الفريق بأن خلافًا ما سيبعد الفريق عن تركيزه الأساسيّ فيحاول أن يتبّطه بشتى السبل، لكنّ هذا يؤدّي إلى نشوء ثقافة إخفاء للخلافات في الفريق تسمح للمشاعر السلبية الحبيسة بالتراكم دون الإفصاح عنها. يجب على القائد حقيقةً أن يكون قدوة للسلوك الملائم عبر مواجهة الخلاف بشكل بناء وأن يُظهر القضايا المخفيّة ليصلّ الفريق إلى حلّ لها. هذا الأمر أساسيّ في بناء فريق فعّال وناجح.

يمكنك أن تشاهد عدّة استجابات فرديّة للخلافات عندما تكون عضوًا في فريق ما. يسلك بعض الأشخاص السبيل البناء في مواجهة الخلافات، في حين يقفز آخرون إلى سلوك هادم على الفور. في كتاب إدارة ديناميكيات النزاع: مقارنة عمليّة "Managing Conflict Dynamics: A Practical Approach" لكتّابه (كابوبيانكو Capobianco ودافيس Davis وكراوس Kraus) يوضّح الكتاب وجود استجابات للخلاف بناءً وأخرى هادمة، بالإضافة لوجود تصنيفات فاعلة ومنفعلة للاستجابة. والهدف من ذلك في حال حدوث خلاف ضمن الفريق هو الوصول لاستجابة بناءً من أجل تشجيع الحوار والتعلّم والتوصّل لحلّ.<sup>(8)</sup>

هادمة	بناءة	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الربح</li> <li>• إظهار الغضب</li> <li>• التقليل من شأن الآخرين</li> <li>• الثأر</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تبادل المنظور</li> <li>• إيجاد الحلول</li> <li>• التعبير عن المشاعر</li> <li>• التواصل مع الغير</li> </ul>	فاعلة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• التجنّب</li> <li>• الخضوع</li> <li>• إخفاء المشاعر</li> <li>• انتقاء الذات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التفكير التأمليّ</li> <li>• تأخير الإجابة</li> <li>• التأقلم</li> </ul>	منفعلة

الشكل 130: الاستجابات للخلاف

من الاستجابات البتأة والفاعلة للخلاف: تبادل المنظور وإيجاد الحلول والتعبير عن المشاعر والتواصل مع الغير. في حين يكون التفكير التأملّي وتأخير الإجابة والتأقلم استجابات بتأة ومنفعلة. يُظهر الشكل السابق أشكال الاستجابات للخلاف.

والخلاصة أنّ الخلاف ليس سهلًا أبدًا على الفرد أو الفريق ولكن من الممكن -ومن الواجب- التعامل معه وتخطّيه. قد يمتلك تثقيف الفريق حول نقاط الخلاف وتضارب وجهات النظر أثرًا إيجابيًا على نموّ الفريق وأدائه المستقبليّ ويجب إدارة ذلك إدارةً بتأة.

### اختبار مدى الفهم

1. ما هي الآليات المستخدمة لجعل الخلافات أكثر إنتاجية؟

2. اذكر بعض الاستجابات الهادمة للخلافات.

## 15.6 تنوع الفريق

### كيف يحسّن تنوع الفريق عمليّة اتّخاذ القرار وحلّ المشاكل؟

يمكن أن يصبح اتّخاذ القرار وحلّ المشاكل أكثر نجاحًا وسلاسةً إن كانا يُجرّيان في فريق متنوّع. قد تُحسّن منظورات التنوّع المتعدّدة من فهم المشكلة ومن جودة الحل المطروح. ويوجّه العديد من الخبراء في القيادة إلى أنّ الأنشطة والمشاريع المصمّمة لجمع الأفراد المتنوّعين معًا أوجدت البيئة الأمثل لحلّ المشاكل. يؤدّي جمع المديرين المتنوّعين من وظائف عديدة ومن حول العالم والذين يمرّون بمراحل مختلفة من مسيرة عملهم وتجاربهم ضمن الشركة وخارجها، يؤدّي إلى إيجاد أفضل النقاشات والمنظورات الممكنة. **التنوّع (Diversity)** كلمة شائعة الاستخدام في يومنا هذا، ولكن يمكن أن تضيع أهمية الفرق المتنوّعة في سياق العمل المعتاد. سوف نناقش هنا أسباب الحاجة إلى أخذ عنصر التنوّع بالحسبان وضمان تواجد هذا العنصر في مجموعات العمل.

في مقالة "لَم الفرق المتنوّعة أذكى؟" المنشورة في (Harvard Business Review Nov. 2016) لكتبتها ديفيد روك (David Rock) وهايدي غرانت (Heidi Grant) نوّه الكاتبان إلى أنّ زيادة التنوّع في مكان العمل قرار جيّد.<sup>(9)</sup>

وجد تقرير نشرته شركة (McKinsey) الاستشارية عام 2015 حول 366 شركة عامّة أن الشركات التي تُصنّف ضمن أفضل الشركات من حيث التنوّع العرقي والإثنيّ في الإدارة هي أكثر احتمالًا بنسبة 35% لأن تحقّق مردودًا ماليًا أعلى من المردود الوسطي، وأنّ الشركات التي تُصنّف ضمن أفضل الشركات من حيث التنوّع الجنسي هي أكثر احتمالًا بنسبة 15% لأن تحقّق مردودًا ماليًا أعلى من المردود الوسطي أيضًا. كما أظهرت دراسة عالميّة أجرتها شركة (Credit Suisse) للخدمات الماليّة أنّ المؤسّسات التي تمتلك عضوًا

واحدًا على الأقل أنثى ضمن مجلس إدارتها تجني دخلًا صافيًا أكبر من الشركات التي لا تمتلك أي أنثى ضمن مجلس إدارتها.

أظهرت دراسات أخرى حول التنوع أنّ الفرق المتنوعة أفضل في اتخاذ القرارات وحل المشاكل؛ بسبب ميلها للتركيز أكثر على الحقائق، وذلك حسب مقالة "لم الفرق المتنوعة أذكى" المذكورة في الفقرة السابقة.<sup>(10)</sup> أظهرت دراسة نشرت في مجلة (Journal of Personality and Social Psychology) أنّ الأشخاص القادمين من خلفيات متنوعة "قد يغيرون من سلوك أعضاء المجموعة القادمين من الأغلبية المجتمعية عبر طرق تؤدي لتفكير جماعي أفضل وأدق". تُظهر الدراسة أنّ المجموعات المتنوعة قدّمت حقائق وأفكار أفضل متعلقة بالقضية المطروحة للاختبار وارتكبت أخطاء أقلّ عند مناقشة الأدلة الموجودة، وذلك بالمقارنة مع المجموعات المتجانسة ذات التنوع الضئيل.

كما أظهرت دراسة أخرى مذكورة في المقال أنّ الفرق المتنوعة "أكثر احتمالاً لإعادة فحص الحقائق ولأن تكون موضوعية في ذلك، كما أنّها قد تحقّق انتقاءً أفضل لأفعال الأعضاء، ما يبقى وعي المجموعة حادًا ومتيقظًا. كما يمكنك أن توعي موظفيك وتعالج تحيزاتهم الشخصية عبر وضعهم ضمن فرق عمل متنوعة، وذلك لتجنّب تراجع قدرتهم على قراءة المعلومات واتخاذهم قرارات خاطئة أكثر إن بقوا عاملين في بيئة غير متنوعة." بعبارة أخرى، عندما يكون الفرد محاطًا بأشخاص مشابهين له وغير متنوعين سيكون معرّضًا للتفكير الجماعي النمطي وقد يمتنع عن التفكير بوجهات نظر أخرى، لكون جميع زملائه يملكون رأيًا واحدًا. أمّا في فريق أكثر تنوعًا تُطرح وجهات النظر المختلفة أكثر ويشعر الأعضاء بوجوب البحث والحديث عن المواضيع المطروحة. وهذا ما يعزّز حدوث نقاش بناء كما ذكرنا ويحفّز حصول تعمق أكبر في الأفكار ووجهات النظر المختلفة من أجل حلّ المشكلات المطروحة.

يؤدّي التنوع الأكبر في الفرق لإبداع أكثر. يشرح مقال نشرته "مجموعة بوسطن الاستشارية Boston Consulting Group" تحت عنوان "The Mix That Matters: Innovation through Diversity" دراسة أجرتها المجموعة بالتشارك مع جامعة ميونخ التقنية (Technical University of Munich) أُجري فيها تحليل تجريبي لفهم العلاقة بين التنوع في الإدارة (في كلّ مستويات الإدارة) وبين الإبداع. وكانت الموجودات الرئيسية للدراسة كما يلي:<sup>(11)</sup>

1. علاقة إيجابية طردية بين التنوع في الإدارة وبين الإبداع، أي أنّ الشركات الأكثر تنوعًا تحصد عائدًا أكبر من منتجاتها وخدماتها.
2. الفائدة الإبداعية لا تنحصر بنوع معيّن من التنوع، فهي تزداد بوجود مديريين من دول أخرى أو شركات أخرى أو حتى عند وجود مديرات إناث.
3. يبدو أنّ تنوع الإدارة يمتلك أثرًا إيجابيًا على الإبداع لدى الشركات المعقدة خاصّةً (أي الشركات التي تمتلك عدّة خطوط إنتاج أو التي تعمل في أكثر من قطاع صناعي).

4. ليصل التنوع الجنسي للنتائج المتوقعة يجب أن يتخطى حدود الرمزية. ازدادت نسبة الإبداع في الدراسة بشكل ملحوظ فقط لدى الشركات التي ضمنت في فرق إدارتها نساءً بنسبة أكثر من 20%. فامتلاك الشركة لنسبة عالية من الموظفات الإناث لا يعني ازدياد الإبداع إن كان عدد النساء في فرق الإدارة قليلاً.

5. في الشركات ذات فرق الإدارة المتنوعة من الضروري وجود انفتاح للمساهمات من عمال المستويات الأدنى بالإضافة لوجود بيئة تُشعر الموظفين بالحرية في قول ما يرغبون به وذلك من أجل حصد فائدة التنوع في الإبداع.

لا تشكل نتائج هذه الدراسة مفاجئة إن أخذت في الحسبان أثر تنوع الفريق على اتخاذ القرارات وحلّ المشاكل عبر النقاش وإدخال وجهات نظر وأفكار وبيانات مختلفة. يجب على قادة الفرق أن يُبقوا هذه الحقائق في بالهم خلال المراحل الباكرة لاختيار الفريق لكي يتمكنوا من حصد فوائد التنوع في الفريق.

### اختبار مدى الفهم

1. لم تركز الفرق المتنوعة على البيانات أكثر من الفرق غير المتنوعة؟

2. ما العلاقة بين التنوع والإبداع؟

## 15.7 الفرق متعدّدة الثقافات

ما هي بعض التحدّيات الموجودة وأفضل الممارسات في إدارة الفرق متعدّدة الثقافات

والعمل معها؟

تغيّرت أساليب العمل واستراتيجياته ضمن المؤسسات متعدّدة الثقافات تغيّراً كبيراً في خضمّ انتشار وسيطرة العولمة خلال العقود الماضية. وضح القسم السابق عن التنوع في الفرق بعض النقاط المهمّة وفوائد العمل في فرق متنوّعة، وبالتأكيد فإنّ الفرق متعدّدة الثقافات تصنّف على أنّها فرق متنوّعة. هناك على أيّة حال بعض الممارسات الرئيسيّة التي يمكن أن يتّخذها قادة الفرق متعدّدة الثقافات ليستغلّوا إيجابيات تنوع الثقافات ويتفادوا سلبياته في الوقت نفسه.

قد يفترض بعض الأشخاص أنّ التواصل هو العامل الرئيسيّ الذي قد يؤثّر سلبيّاً على الفرق متعدّدة الثقافات بسبب امتلاك الأشخاص للغات وأساليب تواصل مختلفة. في مقالة "إدارة الفرق متعدّدة الثقافات Managing Multicultural Teams" المنشورة في (Harvard Business Review) يشير الكتاب إلى أربع فروقات ثقافيّة أساسيّة يمكن أن تُحدث خلافات هادمة في الفريق.<sup>(12)</sup> الفرق الأوّل هو التواصل المباشر والتواصل غير المباشر. تمتلك بعض الثقافات أسلوب تواصل مباشرًا جدًّا في حين تمتلك ثقافات أخرى أسلوبًا للتواصل غير مباشر وتعتمد على طرح الأسئلة بدلاً من الإشارة للمشكلة. قد يسبّب هذا الاختلاف نزاعًا في

حالات الفرق الشديد- لإمكانية إساءة الأسلوب المباشر للبعض أو تفكير البعض الآخر بأن الأسلوب غير المباشر غير مُنتج وغير مناسب للتعامل معه في الفريق.

الاختلاف الثاني هو احتمال مواجهة الفرق متعدّدة الثقافات مشاكل في اللهجات واللغات. فإن لم يتكلم الأعضاء لغة مشتركة قد تصبح هناك لغة مهيمنة على تفاعلات المجموعة، ما يُشعر مَنْ لا ينطق بها بالإقصاء. قد يشعر ناطقوا اللغة المسيطرة أنّ الأعضاء غير الناطقين بها هم أعضاء غير فعّالين أو مساهمين في المجموعة. يكمن التحديّ الثالث في السلوكيات المختلفة تجاه الهرميّة.

تحتّم بعض الثقافات الهرميّة احترامًا كبيرًا وتُعامل أعضاء الفريق على أساسها، في حين لا تراعي ثقافات أخرى الهرميّة بالشكل ذاته وتكون أكثر ميلًا للمساواة. قد يؤدي هذا للصدام إن شعر بعض الأشخاص بأنّ أحدًا قلل من احترامهم أو لم يعاملهم وفقًا لمكانتهم. الاختلاف الأخير هو اختلاف المعايير حول اتّخاذ القرارات. تتخذ الثقافات المختلفة قراراتها بطرق مختلفة وتطبّق بعضها كمًّا كبيرًا من التحليل والتحصير قبل اتّخاذها. فقد ينزعج ويرفض الأشخاص القادمين من ثقافات معتادة على اتّخاذ القرارات السريع (بناءً على كمّ قليل كافٍ من المعلومات) الاستجابة البطيئة وعمليّة التفكير المطوّلة.

تطرح هذه الاختلافات الثقافيّة مثالًا جيّدًا على تحوّل الأنشطة اليوميّة للفريق (مثل اتّخاذ القرارات والتواصل والتفاعل بين الأعضاء) لنقاط خلاف ضمن الفريق متعدّد الثقافات إن لم يكن هناك مناخ من التفهّم لثقافات الآخرين. يقترح خبراء بعض التدخّلات التي يمكن القيام بها لكلّ من هذه الاختلافات. **التكيّف** (adaptation) هو إحدى التدخّلات البسيطة وهو العمل بوجود الاختلافات أو بالالتفاف عليها، ويُستخدم هذا التدخّل استخدامًا أمثل عندما يكون الموظفون مستعدّين للتعرف على الاختلافات الثقافيّة وتعلّم كيفية التعامل معها.

آليّة التدخّل الثانية هي **التدخّل البنيوي** (structural intervention) أو إعادة تنظيم الفريق للتقليل من الاحتكاك الحاصل. تُستخدم هذه الآليّة استخدامًا أمثل إن كان هنالك مجموعات فرعيّة ضمن المجموعات تعاني من هذه المشاكل فيُعاد توزيعها. **التدخّل الإداري** (managerial intervention) هو آليّة اتّخاذ قرارات من قبل الإدارة دون تدخّل الفريق. يجب اللجوء لهذه التقنيّة في الحالات الشديدة فقط لأنّها تُظهر أنّ الفريق لا يمكنه أن يتجاوز المشاكل دون تدخّل إداريٍّ مباشر. أخيرًا **الخروج** (exit) هو الملجأ الأخير عند فشل التدخّلات الأخرى وهو خروج عضو من الفريق بشكل طوعيٍّ أو إخراج منه. قد يصبح هذا الخيار ضروريًّا إن أثبتت الخلافات أنّ الفريق لن يستطيع إكمال عمله دون القيام بذلك.

ييدي بعض الأشخاص مقدرةً فطريّةً على العمل بوجود الاختلافات الثقافيّة ضمن الفرق والمؤسّسات. يُمكن تسميّة ما يمتلكه هؤلاء **بالذكاء الثقافيّ** (cultural intelligence). الذكاء الثقافيّ هو كفاءة ومهارة تمكّن الفرد من العمل بكفاءة في أمكنة العمل متعدّدة الثقافات. يتطوّر الذكاء الثقافيّ عند يعض الأشخاص أكثر بتأثير الثقافة، ويتمكّنون من تكييف سلوكياتهم بما يتوافق مع معايير الثقافات الأخرى. تذكر مقالة "الكفاءة الثقافيّة: ما أهمّيّتها وكيف يمكن اكتسابها Cultural Competence: Why It Matters and How You Can

"Acquire It" المنشورة في مجلة جامعة نافارا للأعمال الإسبانية (IESE Insight 2015) لصاحبها (لي Lee ولياو Liao) تذكر ما يلي: "يستطيع القادة متعدّدو الثقافات أن يرتبطوا بأعضاء فريقهم من خلفيات متعدّدة الثقافات ارتباطًا أفضل وأن يحلّوا الخلافات بسهولة أكبر.<sup>(13)</sup> يمكن استخدام مهاراتهم المتعدّدة أيضًا في المفاوضات الدوليّة." لا يمتلك القادة متعدّدو الثقافات أيّ "عبء" كبير من ثقافة معيّنّة لذا يُصنّفون أحيانًا على أنّهم محايدون ثقافيًا. يحسن هؤلاء القادة التعامل مع التنوّع ويعطيهم ذلك أفضلية في علاقاتهم مع زملائهم.

من أجل مساعدة الموظّفين لكي يصبحوا أعضاء فريق أفضل في عالم يزداد فيه تنوّع الثقافات هنالك بضع الممارسات التي اقترحها كاتبها المقال السابق لشحذ المهارات متعدّدة الثقافات. الأولى هي "وسّع آفاقك" وسّع قنواتك الثقافيّة (عبر السفر أو القراءة أو مشاهدة الأفلام) وأدِر نفسك بأشخاص من ثقافات مغايرة عنك. يساعدك ذلك على رفع وعيك حول الاختلافات الثقافيّة التي يمكن أن تواجهها. ممارسة أخرى هي "طوّر مهارات تعاملك مع الثقافات عبر التدريب" والتعلّم عبر التجربة. ربّما تستطيع أن تعمل أو تسافر إلى بلد آخر لكن إن لم تكن تستطيع فعل ذلك يمكنك أن تتعرّف على زملائك في العمل من ثقافات أخرى أو زوّار أجنبيّين ليساعدوك في التدرّب على مهاراتك.

العمل في فريق متعدّد الثقافات أو التعرّف وبناء العلاقات مع الزملاء من ثقافات أخرى هي طرق رائعة لتطوير مهاراتك. يذكر أحد الخبراء أنّه قاد مؤسّسة موارد بشريّة عالميّة وتضمّن فريقه فيها موظّفين من الهند والصين والبرازيل والمجر وهولندا والولايات المتّحدة الأمريكيّة. كانوا يعقدون اجتماعات سنويّة لفريق الموارد البشريّة العالميّة، وكان حدثًا مناسبًا للمشاركة والتعلّم من الثقافات الأخرى. كانوا يبدؤون الأسبوع بمبادلة ثقافيّة بين البلدان المختلفة ليتعلّم الجميع القليل عن ثقافات زملائهم الآخرين. يمثّل هذا النوع من التفاعل ضمن الفرق العالمية طريقة رائعة لتسهيل الفهم عبر الثقافات والتواصل وتمارين الذكاء الثقافيّ للأفراد.

## إدارة التغيير

### فهم التحدّيات العالميّة

إن كنت عضوًا في فريق عالميّ ستواجهك العديد من التحدّيات قبل أن تصل حتّى للفروقات الثقافيّة وتفاعل الأشخاص مع بعضهم. ستعاني في البدء من الفروق الزمنيّة لإيجاد وقت ملائم لعقد اجتماع بين كلّ الأعضاء. يمكن أن تواجهك تحديّات في اللغة أيضًا، في العديد من الدول بدأ الأشخاص بتعلّم الإنجليزيّة لتأخذها لغة أساسيّة في عالم الأعمال. على أيّة حال حتّى لو تعلّمت لغة دولة ما فقد لا تجد الأشخاص في هذه الدولة يتحدثون بها بالطريقة التي تعلّمتها، فهناك لهجات عاميّة ومصطلحات واختصارات لا تتعلّمها في دروس اللغة، بل يجب عليك أن تتعرّف عليها عند حديثك مع الناطقين بها.

عليك أيضًا أن تفتح وأن ترى المواقف بأعين زملائك الاتيين من ثقافات أخرى بنفس الطريقة التي ترغب أن يرى زميلك المواقف من منظورك. يُدعى هذا الذكاء الثقافيّ. عند زيارتك لزملائك في دول أخرى ستري طعامًا وتقاليد ومواقف وسلوكيات "أجنبيّة" بالنسبة لك. وبالرغم من أنّ أول ما يخطر في بالك عند ذلك هو غرابة هذه الأشياء، إلّا أنّ عليك أن تقدّر موقف زميلك الأجنبيّ لو كان هو من يزورك أنت في بلدك. من المهمّ للغاية أن

تلاحظ نفسك وثقافتك الخاصة بتكرار وأن تفكر بما سيرى زميلك الأجنبيّ تجاه ما تعتبره أنت أمر مفروغاً منه. يجعلنا كلّ هذا أذكى حقاً وشركاء أفضل لزملائنا من حول العالم.

في مقالة "إتقان العمل في فرق متعدّدة الثقافات Getting Cross-Cultural Teamwork Right" التي نشرتها جامعة هارفرد يحدّد الكاتب ثلاثة عوامل أساسية (التعلّم المتبادل والتفاهم المتبادل والتعليم المتبادل) تبني الثقة مع الزملاء من ثقافات مغايرة عندما تحاول بناء الجسور للتواصل معهم. يُعزز الزملاء من بلدان مختلفة ذكائهم الثقافي عبر التعلّم المتبادل عن ثقافة وسلوكيات جديدة عن طريق الاستماع والملاحظة. كما يمكنك عبر التفاهم المتبادل أن تفهم المنطق والسلوك الثقافيّ لثقافة جديدة وذلك لفهم أفضل لأفعال الناس. يتطلّب هذا بالطبع إيقاف الأحكام المسبقة والآراء المُنعّصة تجاه جنس أو عرق معيّن ومحاولة فهم وتقبّل الاختلافات. وفي النهاية يتضمّن التعليم المتبادل التوجيه والتبسيط. يعني هذا محاولة ردم هوة الخلافات بين الثقافتين ومحاولة مساعدة الذات والآخرين على رؤية مصدر الثقافات الأخرى بهدف تعزيز التفاهم و التنغم ضمن الفريق الواحد.

ليس من السهل إيجاد الانسجام وتأسيس أرضية مشتركة للتعامل مع زملائك من حول العالم، ويتطلّب ذلك الصبر والتحشّن المستمرّ. وفي النهاية يجب أن تدرك أنّك ستجد هذه التجربة مُرضية للغاية ومفيدة لك. كلّما بذلت جهداً أكبر في تقليص "المسافات" الثقافية وكسب الاختلافات كلّما كان أدؤك أفضل وعملك احترافيّاً وإنسانيّاً.

### أسئلة المناقشة:

1. اذكر بعض التجارب متعدّدة الثقافات التي مررت بها وشعرت بها بوجود فرق كبير بينك وبين فرد من ثقافة أخرى. كيف تعاملت معها؟
2. هل ساعدت العولمة الاقتصادية الأشخاص على تقليص المسافات بين الثقافات؟ علّل إجابتك.

عندما تشعر باختلاف الثقافات وتبدأ بتطوير مهاراتك الثقافية سوف تتمكن من تطوير وعيك الثقافيّ ومن أن تراقب سلوكك في المواقف متعدّدة الثقافات. إن كنت في موقف تتعامل فيه مع أشخاص من ثقافات أخرى عليك أن تختبر نفسك وأن تعي تصرفاتك وشعورك. راقب التفاعلات السلبية كما الإيجابية مع الآخرين وتعلّم منها. الممارسة الأخيرة لتطوير مهاراتك متعدّدة الثقافات هي "التعقيد الإدراكيّ cognitive complexity". هذه الممارسة هي الأكثر تقدّمًا بين الممارسات المذكورة. وتتطلّب القدرة على النظر إلى المواقف من أكثر من منطلق ثقافيّ. ولفعل ذلك يجب أن تمتلك ذكاءً عاطفيّاً قويّاً وأن تمتلك أيضاً التعاطف والانسجام والرغبة في التواصل الصريح مع الآخرين.

في مقالة "الذكاء الثقافيّ Cultural Intelligence" التي نشرتها جامعة هارفرد للأعمال يصف الكاتب ثلاثة مصادر للذكاء الثقافيّ يجب أن يفكر فيها الفريق إن كان جاداً في رغبته في تطوير فهمه ومهاراته للتعامل مع تعدّد الثقافات. هذه المصادر ببساطة هي **الرأس (head)** و**الجسم (body)** و**القلب (heart)**. يتعلّم المرء في البداية عن معتقدات وتقاليد ومحرمات الثقافة الأجنبية عبر الرأس. برامج التدريب مبنية على تزويد المتدريين بمعلومات من هذا النوع، وهو أمر مفيد لكنّه غير عمليّ بالطبع. هذا هو العنصر المعرفيّ من الذكاء الثقافيّ.

يتضمّن المصدر الثاني (الجسم) المزيد من الالتزام والتجربة ضمن الثقافة الجديدة. يُظهر الجانب الماديّ الملموس (التصرفات وتلاقي الأعين والوضعيّة واللكنة) مستوى أعمق من فهم الثقافة وتظاهراتها الملموسة. يتعامل المصدر الأخير (القلب) مع ثقة الشخص بقدرته على التكيف والتعامل الصحيح مع الثقافات المغايرة. يعني هذه المصدر المستوى الحقيقيّ للالتزام والتحفيز لفهم الثقافة الجديدة.

أوجدَ الخبراء مقياسًا تقييميًا سريعًا لتشخيص الذكاء الثقافيّ بناءً على القياسات الإدراكيّة والماديّة والعاطفيّة/التحفيزيّة (أي الرأس والجسم والقلب).

يُظهر الجدول التالي تقييمًا سريعًا لتشخيص ذكائك الثقافيّ.

الجدول 42: تقييم ذكائك الثقافيّ

### تقييم ذكائك الثقافيّ

رقم إجاباتك وفق مقياس من 1 إلى 5 حيث 1 تعني أنك لا توافق بشدّة و5 تعني أنك توافق بشدّة مع كلّ مقولة.

أسأل نفسي ما الذي أرغب بتحقيقه قبل أن أتعامل مع أشخاص من ثقافة أخرى.

إن واجهتُ شيئًا غير متوقّع خلال العمل ضمن ثقافة جديدة سوف استفيد من هذه التجربة لتطوير مقاربتني للثقافات الجديدة في المستقبل.

أحظط لطريقة التواصل مع الأشخاص من ثقافات مختلفة قبل اللقاء بهم.

عند دخولي في موقف ثقافيّ جديد أشعر على الفور إن كانت الأمور تسير على ما يرام أم بالعكس.

اجمع نتائج الأسئلة الأربع السابقة.

قسّم الناتج السابق على 4. الجواب هو المعدّل المعرفيّ الثقافيّ (Cognitive Cultural Quotient) الخاصّ بك.

من السهل عليّ أن أغيّر لغة جسديّ (الوضعيّة أو تعابير الوجه) لملائمة الأشخاص من ثقافات مغايرة.

أستطيع تغيير تعابيري عندما يتطلّب الموقف الثقافيّ ذلك.

أستطيع تغيير طريقة حديثي عبر تغيير لكنتي أو نبرة صوتي لملائمة الأشخاص من ثقافات مغايرة.

أستطيع بسهولة تغيير طريقة تصرّفي عندما يتطلّب الموقف الثقافيّ ذلك.

اجمع نتائج الأسئلة الأربع السابقة.

قسّم الناتج السابق على 4. الجواب هو المعدّل المعرفيّ الماديّ (Cognitive Physical Quotient) الخاصّ بك.

أثق بقدرتي على التعامل الجيّد مع الأشخاص من ثقافات مختلفة عني.

أنا متأكد من قدرتي على مصادقة أشخاص من ثقافات مختلفة عني.

أستطيع أن أتكيّف مع أسلوب الحياة في ثقافة مختلفة بسهولة نسبيًا.

أثق بقدرتي على التعامل مع موقف ثقافيّ جديد بالنسبة لي.

اجمع نتائج الأسئلة الأربع السابقة.

قسّم الناتج السابق على 4. الجواب هو المعدّل الشعوريّ/التحفيزيّ المعرفيّ (Emotional/Motivational Cognitive Quotient) الخاصّ بك.

بشكل عامّ، تشير نتيجة أقل من 3 في أي قسم من الأقسام الثلاثة السابقة إلى وجوب العمل على تحسين هذا المنحى. في حين تدلّ نتائج أعلى من 4 على قوّة في الذكاء الثقافيّ.

مقتبسة من مقالة "الذكاء الثقافيّ Cultural Intelligence" المنشورة ضمن منشورات جامعة هارفرد للأعمال (أكتوبر 2004) لكتابيتها إيرلي (Early) وموسكاوسكي (Moskaowski).

الذكاء الثقافيّ هو امتداد للذكاء العاطفيّ. يجب أن يمتلك المرء مستوى من الوعي والفهم للثقافة الجديد ليتكيّف مع أسلوبها وسرعتها ولغتها وسبل تواصلها وما إلى ذلك وليعمل مع الأشخاص القادمين منها بنجاح. ينجح الفريق متعدّد الثقافات فقط إن أخذ أعضاؤه الوقت الكافي لفهم بعضهم وضمان شعور الجميع بالانخراط. تعدّد الثقافات والذكاء هما يسمّتان مهمّتان في عالم الأعمال في يومنا هذا.<sup>(14)</sup> وعبر اتّباع الممارسات الأمثل وتجنّب التحدّيات والعقبات التي قد تسيء لأداء الفريق متعدّد الثقافات؛ يمكن للفريق أن يلقى نجاحًا كبيرًا ورصًا شخصيًّا يتخطى حدود العمل.

### اختبار مدى الفهم

1. اذكر بعض التحدّيات التي تواجه الفرق متعدّدة الثقافات.

2. اشرح آليات الذكاء الثقافيّ للرأس والجسم والقلب.

## 15.8 مصطلحات أساسيّة

**الأداء** المرحلة الرابعة لتشكيل الفريق وهي عندما يُؤدّي العمل الجادّ للوصول لأهداف الفريق.

**الاقتصاد المعرفيّ** هو مجتمع المعلومات وهو استخدام المعلومات للحصول على قيم ملموسة وغير ملموسة.

**التدخّل البيويّ** هو آليّة إعادة تنظيم الفريق للتقليل من الاحتكاك الحاصل.

**التدخّل الإداريّ** هو آليّة اتّخاذ قرارات من قبل الإدارة دون تدخّل الفريق.

**التدخّل الاتيّ** هي آليّة أخرى تقوم فيها "بتمييز الوقت المناسب الذي يشعر فيه المتخالفون بعدم الراحة بسبب التنازع فيما بينهم ولتدخّل وتذكّرهم بأنّ العمل الذي هم بصدد القيام به مهمّ وأساسي للمؤسسة.

**التشكيل** المرحلة الأولى من تشكيل الفريق (المرحلة المهدّبة).

**التعقيد الإدراكيّ** هو القدرة على النظر إلى المواقف من أكثر من منطلق ثقافيّ.

**التكيّف** هو العمل على الرغم من وجود الاختلافات أو بالالتفاف عليها.

**التنقيب** هو آليّة تستخدم في الفرق التي تميل لتجنّب الخلاف.

**الحدود** هي المساحة بين الفريق وبين القوى الخارجيّة وأصحاب المصلحة والضغطات.

**الخروج** هو الملجأ الأخير عند فشل التدخّلات الأخرى وهو خروج عضو من الفريق بشكل ظوعيّ

أو إخراجه منه.

**الذكاء الثقافيّ** هو المزيّة أو المهارة التي تمكّن الفرد من العمل بكفاءة في أمكنة العمل متعدّدة الثقافات.

**الذكاء العاطفيّ** هو قدرة الأفراد على تمييز مشاعرهم ومشاعر الآخرين.

**الرأس والجسم والقلب** هي آليّات لتطوير المهارات متعدّدة الثقافات: (الرأس) التعلّم حول الثقافات.

(الجسم) التظاهرات الملموسة للثقافات. (القلب) الالتزام العاطفيّ بثقافة جديدة.

**التصارع** هي المرحلة الثانية لتشكيل الفريق وفيها يختبر الأعضاء حدود الفريق.

**القواعد الأساسيّة** هي أحكام ومبادئ سلوك أساسيّة تحكم سلوكًا أو تصرّفًا ما.

**المعضلة** هي موقف أو مقولة مناقضة لذاتها.

**التوافق** المرحلة الثالثة لتشكيل الفريق وفيها يبدأ الأعضاء بتحسين أدائهم المشترك والإيمان

بأهداف الفريق.

**مجموعة العمل** هي مجموعة من الخبراء الذين يعملون معًا لتحقيق أهداف محدّدة ويتألّف أداؤها من

النتائج الفرديّة لكلّ أعضائها.

## 15.9 مخرجات التعلم

### 15.9.1 عمل الفريق في مكان العمل

**ما هي فوائد العمل على شكل فرق وما الذي يجعل الفرق تعمل بكفاءة؟**

يُعرّف الفريق على أنّه "أشخاص منظمون للعمل متعاونين ضمن مجموعة". من مميزات فرق العمل امتلاكها

لالتزام مشترك وأهداف محدّدة ومهارات مكّملة والتزام لكيفيّة أداء العمل، بالإضافة إلى الاعتماد والتعاون

المتبادل بين أعضائها. من الممارسات التي تجعل الفريق ينجز بكفاءة توليد الإحساس بالأهميّة والتوجّه ووضع

قواعد سلوك واضحة وقضاء الكثير من الوقت معًا واستخدام تبادل الآراء بشكل مفيد والاعتراف المتبادل بين

الأعضاء ونظام المكافآت.

## 15.9.2 تطور الفريق مع مرور الوقت

### كيف تتطور الفرق مع مرور الوقت؟

تمّ الفرق بمراحل مختلفة من تطوّر الفريق تُمثّل في مراحل تاكمان لتطوّر تاكمان في عام 1977 بواسطة عالم النفس التربويّ بروس تاكمان. تضمّن نموذج تاكمان المراحل الأربع التالية: التشكيل والتصارع والتوافق والأداء، كما أُضيفت مرحلة خامسة -الفصّ- لاحقًا لتفسير انفكّك الفريق عند انتهاء المشروع.

تبدأ مرحلة التشكيل بنوع من الإلفة والأدب بين الأعضاء ويتعرّفون فيها على بعضهم ويفهمون العمل الذي عليهم القيام به. يبدأ التصارع حالما يبدأ العمل ويبدأ الفريق بالتعرّف على بعضه أكثر وتبدأ النزاعات والضغوطات بالحدوث. يبدأ الفريق في مرحلة التوافق بتحديد القواعد وتعريف كيفية العمل معًا. يعني الأداء أنّ الفريق بدأ بالإنجاز وجذب الانتباه. هذه العملية ليست خطيّة بالتأكيد ويمكن للفرق أن تنتكس وتراجع لمراحل سابقة إن كان هناك تغيير يسبّب انقطاع سير العمل وفقدان الحماس لدى الأعضاء أو الضجر من الأوامر.

## 15.9.3 ما يجب أخذه في الحسبان عند إدارة الفرق

### ما هي بعض الاعتبارات الأساسية في إدارة الفرق؟

إدارة الفريق أعقد عادة ممّا يعترف به الناس. وبالرغم من تركيز قائد الفريق على المهمة أو المشروع فإنّ العلاقات بين الأعضاء وعمل الأعضاء المشترك هو ما يُحدّث الفرق في الأهداف والنتائج. يجب على المديرين أن يعلموا أنّهم سيقضون أغلب وقتهم في إدارة الأشخاص وعلاقتهم لا المهامّ.

تعني إدارة الفرق أيضًا معضلةً إلى حدّ ما. يجب إدارة كلّ من أهداف الأعضاء الفرديّة وأهداف الفريق الجماعيّة بأعلى كفاءة ممكنة. كما يجب على المدير أن يتبنّى دعم الفريق بالإضافة إلى إظهار أفكاره ومهاراته الخاصة والمواجهة البتّة. يجب أيضًا على المدير أن يساعد فريقه على بناء العلاقات والروابط الداخلية وأن يلعب أي دور يلزم من أجل المحافظة على بنية وتماسك فريق العمل. ومن أهمّ الوظائف في إدارة الفريق أن تمارس نفوذك مع أصحاب المصلحة الرئيسيّين الخارجين عن المشروع.

## 15.9.4 فرص وتحديات بناء الفريق

### ما هي فوائد الخلاف في الفريق؟

قد ترى الخلاف ضمن الفريق على أنّه يعيق التقدّم ولكنّه حقيقةً من أهمّ التجارب التي يمكن للفريق أن يمرّ بها. يمكن للفريق الذي يتجاوز الخلاف بكفاءة أن يخرج منه أقوى وبثقة أكبر بين أعضائه وأكثر تقبّلًا لمشاركة الآراء وسيشعر الأعضاء حينها بالأمان للانخراط أكثر في فكر وأهداف الفريق وقراراته.

فائدة أساسيّة أخرى للخلاف هي تشجيعه لتنوّع الأفكار والمنظورات، كما يساعد الأشخاص على الوصول لفهم أفضل لوجهات النظر المخالفة. إن لم يعمل الفريق على تجاوز الخلافات أو لم يرتح لمشاركة الأفكار

والنقاش حولها فسيخسر الفرصة لاستخلاص الأفكار والحلول الممكنة، وينتج عن هذا محدودية في قدرة الفريق على إيجاد الحلول أو اتخاذ القرارات بسبب عدم مشاركة الأعضاء لكامل مخاوفهم ووجهات نظرهم.

## 15.9.5 تنوع الفريق

### كيف يحسّن تنوع الفريق عملية اتخاذ القرار وحلّ المشاكل؟

يصبح اتخاذ القرارات وحلّ المشاكل أكثر نجاحًا وديناميكيةً عندما يحدثان في فريق متنوع. وبشكل مشابه للفائدة المستخلصة من الخلافات، يمكن للتنوع أن يطرح وجهات نظر مختلفة ومعلومات وأفكار لم تكن في الحسبان لو كان الفريق أقلّ تنوعًا. فتكون بذلك الفرق المتنوعة "أذكى" عبر جمع معلومات ومصادر وخبرات مختلفة من أجل اتخاذ القرارات.

تشير دراسة أخرى حول التنوع إلى تفوّق الفرق المتنوعة في اتخاذ القرارات وحلّ المشاكل بسبب ميلها للتركيز على الحقائق. تشير الدراسات إلى أنّ أعضاء الفريق المتنوع قد يجعلون سلوك الفريق يركّز أكثر على المعلومات المثبتة؛ غالبًا بسبب حاجة الشخص في هذا الفريق لدعم ما يقوله بأدلة وإثباتات إن نشأ خلاف في الفريق. في حين تزداد خطورة "التفكير الجماعي في الفرق المتشابهة وتفترق للتحدّي في الأفكار.

## 15.9.6 الفرق متعددة الثقافات

### ما هي بعض التحدّيات الموجودة وأفضل الممارسات في إدارة الفرق متعددة الثقافات

#### والعمل معها؟

شهدت الفرق إضافة أفراد من ثقافات مختلفة خلال الأعوام السابقة مع انتشار العولمة، كما جلب هؤلاء الأفراد المزيد من التنوع في الخلفيات الثقافية والمنظورات. هناك نواحٍ إيجابية جدًّا في ازدياد تنوع الفرق كما ذكرنا في السؤال السابق. كما نجد تحدّيات علينا أن نتجهّز لها عندما نقود هذه الفرق.

قد تنشأ التحدّيات من أسلوب التواصل واللكنات وقد تنشأ أيضًا من تشكيل معايير أو سلوكيات موجهة للهرميّة في العمل. هنالك أيضًا بعض التحدّيات لمديري الفرق لمواجهة هذه التحدّيات. كما توجد ممارسات مثلى يمكن أن تبني الذكاء الثقافي الذي يجعل الفريق أكثر تفهّمًا ومُحسِنًا للتعامل مع الاختلافات بين الثقافات.

## 15.10 أسئلة مراجعة الفصل

1. ما هي الفروقات الأساسية بين الفريق ومجموعة العمل؟
2. في أيّ مرحلة من مراحل تشكيل الفريق نبدأ بمشاهدة النتائج؟
3. ماذا قد يسبّب تراجع الفريق لمرحلة سابقة في تطوّره؟
4. ماذا يمكن أن يفعل قائد الفريق لإدارة حدوده؟

5. كيف تساعد إدارة الخلافات الفريق على التعلّم والنموّ؟
6. اذكر بعض الاستراتيجيات لجعل الخلاف أكثر إنتاجية.
7. لماذا تكون الفرق المتنوّعة أفضل في اتّخاذ القرارات وحلّ المشاكل؟
8. لماذا تستخدم الفرق المتنوّعة المعلومات المؤكّدة أكثر من الفرق متشابهة التكوين؟
9. اذكر بعض التحدّيات التي تواجهها الفرق متعدّدة الثقافات.
10. ما هي مصادر الذكاء الثقافيّ الأساسيّة؟

## 15.11 تمارين تطبيقية عن مهارات الإدارة

1. هل توافق كاتزنباخ وسميث على الممارسات التي ذكروها لجعل الفريق أكثر كفاءة؟ علّل إجابتك. أيّ من هذه الممارسات قمت بتجربتها؟ هل هناك ممارسات أخرى تظنّ أنّه يجب إضافتها؟
2. هل كنت من قبل عضوًا في فريق مرّ بمراحل التطوّر الأربعة جميعها؟ ما هي المرحلة التي بقي الفريق فيها لأطول مدّة؟ وما هي المرحلة الأقصر؟ ماذا تعلّمت من هذه التجربة؟
3. لم تظنّ أنّه من المهمّ إدارة حدود الفريق؟ كيف يمكن لأصحاب المصلحة الخارجيين التأثير على أداء ووظائف الفريق؟ لمّ الذكاء العاطفيّ مهمّ عند إدارة الفريق؟
4. حسب تجاربك، هل مررت بموقف ترك فيه الخلاف أثرًا سلبيًا على الفريق؟ كيف تمّ التعامل معه؟ كيف يمكن لقائد الفريق أن يضمن حُسن التعامل مع الخلافات؟
5. ما الفرق بين الذكاء العاطفيّ والذكاء الثقافيّ؟ كيف يحسّن الذكاء الثقافيّ من أداء الفريق؟ هل شاركت من قبل في فريق متعدّد الثقافات امتلك درجةً عاليةً من الذكاء الثقافيّ؟ هل شاركت في فريق امتلك درجة منخفضةً منه؟ ما الأثر الذي تركته درجة الذكاء الثقافيّ في كلّ من الحالتين؟

## 15.12 تمارين عن القرارات الإدارية

1. أنت مدير لفريق يأخذ وقتًا طويلًا ليتجاوز مرحلة التصارع. هناك فردان في الفريق يبدوان غير منتجين عند الخلافات كما يبدو أنّهما يعرقلان تطوّر الفريق. ماذا ستفعل لتساعد الفريق على المضيّ قُدّمًا وتجاوز إدارة الخلاف والبدء بمراحل التوافق والأداء؟
2. ينصبّ تركيز أحد مرؤوسيك المباشرين في الفريق الذي تديره على تطوّر الشخصيّة. هذا الموظّف جيّد فرديًا لكنّه لا يمتلك خبرةً كبيرةً في العمل ضمن فريق. يرغب الموظّف أن يؤدّي جيّدًا لكنّه لا يعرف حقًا كيف عليه أن يعمل ضمن الفريق. كيف ستوجّهه؟

3. أنت مدير فريق مسؤول عن مبادرة استراتيجية مهمة في الشركة. انطلق المشروع وكان أعضاء الفريق متحمسين ومتحمّزين للغاية للمضي فيه. لكنك تشعر أنّ الرعاة وأصحاب المصلحة الآخرين ليسوا على القدر ذاته من الحماس. ماذا ستفعل لتزيد من انخراطهم؟
4. أنت مدير مشروع جماعيّ متعدّد الوظائف وافقت عليه الإدارة للتوّ. أُعطيت عدّة أعضاء جيّدين للفريق من وظائف مختلفة ولكنّ الكثير منهم يفكّرون بطرق متشابهة وليس من المرجّح أن يراجعوا أفكار الآخرين خلال اتّخاذ القرارات. لديك الخيار بين أن تبقي على فريقك متشابه الأعضاء الذي سيواجه غالبًا القليل من المشاكل فحسب أو أن تبني فريقًا آخر متنوعًا قد ينخرط في خلافات مطوّلة عند اتّخاذ القرارات. ما القرار الذي ستتّخذّه؟ ما المعلومات التي تودّ جمعها لتتمكّن من اتّخاذ هذا القرار؟
5. أنت مدير فريق متعدّد الثقافات وتمتلك موظفي من شتى أنحاء العالم. كان لفريقك فرص قليلة للقاء الشخصيّ لكنك تمتلك الآن الميزانيّة الكافية لأن تأتي بالجميع لاجتماع عالميّ مدّته أسبوع واحد. كيف ستستغلّ الوقت المتاح؟ ما هي النشاطات التي تقترحها لبناء علاقات أقوى بين أعضاء الفريق؟

## 15.13 حالة للتفكير النقدي

### الفرق المتنوّعة تجذب الاهتمام

أُثبت أنّ الفرق المتنوّعة أفضل في حلّ المشاكل واتّخاذ القرارات لعدّة أسباب. أولاً لأنّها تتيح وجود وجهات نظر أكثر للقضيّة ذاتها. ثانيًا، لأنّها تعتمد أكثر على الحقائق وتستخدمها لإثبات موقفها. والمثير أكثر في الموضوع أنّ مجرد "التواجد حول أناس مختلفين عنّا يجعلنا أكثر إبداعًا وكَدًا واجتهادًا" وذلك حسب مقالة "كيف يجعلنا التنوع أذكى How Diversity Makes Us Smarter" المنشورة في مجلّة (American Scientific).

إحدى الأمثلة المُستخدمة هي هيئة المحلّفين حيث تكون الحقائق والقرارات المنطقية على أقصى قدرٍ من الأهميّة. أظهرت دراسة أُجريت عام 2006 عن اتّخاذ القرار لدى هيئات المحلّفين من قبل عالم النفس الاجتماعيّ سامويل سومرز (Samuel Sommers) من جامعة (Tufts) أنّ المجموعات المتنوّعة عرقياً تبادلّت معلومات أكثر خلال مناقشة قضيّة ما ممّا فعلته المجموعات المتشابهة من البيض. أجرى الباحث أيضًا محاكم تخيلية مع مجموعات حقيقية من هيئات المحلّفين ليُظهر أثر التنوع على اتّخاذ القرار لديهم.

والمثير للاهتمام أنّ التنوع في هيئة المحلّفين جعل المحلّفين يفكّرون بالحقائق أكثر ويرتكبون أخطاءً أقلّ في تذكّر المعلومات. كما أضحت المجموعات أكثر انفتاحًا على مناقشة دور العرق، وهو ما لم يفعله المحلّفون في الهيئات المؤلّفة من البيض. ولم يكن السبب أنّ الأشخاص المتنوّعين أظهروا معلومات جديدة بل إنّ مجرد وجود التنوع -وفقًا لكاتب المقالة- جعل الأشخاص في المجموعة أكثر انفتاحًا واجتهادًا. وهذا منطقيّ بحسب ما ذُكر في هذا الفصل الحاليّ. يصبح الأفراد أكثر قابليّة للاجتهاد والتحضير والتفكير المنطقيّ حول شيء ما إن علموا أنّهم يمكن أن يوضعوا تحت الاختبار، ومن سيختبرك في هذا الشيء أكثر من الشخص الذي يراه من

منظور مختلف وتجارب وتفكيرًا مُختلفين. "يحرّكنا التنوّع نحو الفعل المعرفيّ نحو لا يفعله التشابه بكلّ بساطة."

لذا عندما تُستدعى لاحقًا لهيئة محلّفين أو لمجلس ما أو لاتّخاذ قرار مهمّ في فريق ما، تذكّر أن إحدى طرق توليد نقاش رائع يأتي بحلول مناسبة هو تشكيل فريق متنوّع.

### 15.13.1 أسئلة التفكير الناقد

1. إن لم تمتلك أشخاصًا متنوّعين في فريقك كيف ستضمن حدوث نقاشات بّناءة لاتّخاذ القرارات؟ ما الآليات التي يمكن أن تستخدمها لتولّد حوارات من منظورات مختلفة.
2. قيّم فريقك الحاليّ في العمل. هل هو فريق متنوّع؟ كيف تقيّم جودة القرارات المولّدة منه؟

### 15.13.2 المصادر

مقتبس من مقالة "كيف يجعلنا التنوّع أذكى How Diversity Makes Us Smarter" المنشورة في مجلّة (American Scientific) لصاحبها (Katherine W. Phillips).

# خُدُسات

لبيع وشراء الخدمات المصغرة

أكبر سوق عربي لبيع وشراء الخدمات المصغرة  
اعرض خدماتك أو احصل على ما تريد بأسعار تبدأ من \$5 فقط

تصفح الخدمات

# 16. التواصل

## 16.1 مقدمة

### 16.1.1 المخرجات التعليمية

ستتعلم في هذا الفصل الإجابة على الأسئلة التالية:

1. اشرح وتحدث عن عملية التواصل.
2. عدّد أشكال التواصل في المنظّمات.
3. تحدّث عن آثار السلطة والمكانة والأهداف ومهارات التواصل على عملية التواصل في المنظّمات.
4. اشرح كيفية تأثير آلية تواصل المنظّمة مع أصحاب المصلحة على سمعة المنظّمة.
5. فضّل أهميّة التحدّث والاستماع والقراءة والكتابة على الإدارة بكفاءة.

## استكشاف المهن الإدارية

### جون ليجير (John Legre) من شركة (T-Mobile)

عادةً يمثل الرئيس التنفيذي واجهة الشركة، وغالبًا ما يكون نجمها وموجهها. يتبع الرؤساء التنفيذيون أساليب أكثر تحفظًا وتنظيمًا مع أصحاب المصلحة الآخرين (المساهمين والموردين والهيئات التنظيمية والعملاء). أحد الرؤساء التنفيذيين المتميزين بحق هو جون ليجير الرئيس التنفيذي لشركة (T-Mobile). يستضيف الرئيس غير التقليدي للشركة بثًا صوتيًا (بودكاست) صباح يوم الأحد بعنوان "Slow Cooker Sunday" على منصة (فيسبوك Live)، وعلى نقيض معظم الرؤساء التنفيذيين الذي يظهرون في المقابلات التلفزيونية مرتدين زيًا رسميًا، يظهر ليجير بشعر طويل وقميص أرجواني وسترة سوداء وحذاء رياضي وردي. وفي حين يستخدم معظم الرؤساء التنفيذيين لغة فصحة ومنمقة لمعالجة قضايا الأعمال والمنافسين، يشير ليجر إلى أكبر منافسي (T-Mobile) وهم (AT&T) و (Verizon) بوصف "الغبي والأعبي".

تعدُّ شركة (T-Mobile) في سوق الهاتف المحمول اللاعب الثالث في المنافسة مع العملاقين (AT&T) و (Verizon) كما توصلت مؤخرًا إلى اتفاق اندماج مع (Sprint). تعدُّ هذه عملية دمج حاصلة بين أكثر شركتين متنافستين من بين جميع عمليات الدمج التي تجتاح مجال الإعلام والاتصالات. سيؤدي اندماجهم إلى تقليل عدد شركات الاتصالات اللاسلكية في الولايات المتحدة من أربع إلى ثلاث وهي خطوة عارضتها لجنة الاتصالات الفدرالية بشدة في الماضي، لكن يبدو سوق الاتصالات اللاسلكية مختلفًا بعض الشيء الآن كما هو الحال بالنسبة لإدارات الشركة.

يظهر جون ليجير وغيره من الرؤساء التنفيذيين مثل مارك كوبان وإيلون ماسك وريتشارد برانسون للعموم أكثر من المديرين التنفيذيين في الشركات الأخرى الذين لا يظهرون كثيرًا ويحذرون أكثر في تعليقاتهم العامة، وغالبًا لا يخاطبون سوى المستثمرين في الاجتماعات. قد تكون شخصية وأسلوب تواصل المديرين التنفيذيين في الأماكن العامة هي ذاتها الطريقة التي يتعاملون بها مع موظفيهم. ستحفز الشخصية المفتوحة لشخص ما، مثل جون ليجير، بعض الموظفين، ولكن قد يرى موظفون آخرون أنّ هذا الأمر مُبالغ به.

يمكن أن تسبب التعليقات غير المضبوطة واللغة التي يستخدمها ليجير مشاكل مع الموظفين في بعض الأحيان. وجّه بعض موظفي (T-Mobile) على سبيل المثال في مركز الاتصال الخاص بهم، وجّه اللوم إلى ليجير لتعليق في حدث صحفي قال فيه أنّ (Verizon) و (AT&T) "يغتصبون" العملاء لأجل كل قرش يمتلكونه. تسببت تعليقات ليجير بمناقشات مطولة في منتديات الإنترنت، مثل (Reddit) حول اختياره للكلمات. يُعرف عن ليجير التحدّث عن رأيه في الأماكن العامة وغالبًا ما يستخدم الألفاظ النابية، لكن يعتقد الكثيرون أنّ هذا التعليق تجاوز الحدّ. على الرغم من أن التواصل المفتوح والصريح قد يكون موضع تقدير ويؤدي إلى وضوح الرسالة، إلا أنه يجب على الأشخاص التفكير دائمًا في عواقب كلماتهم، سواء كان ذلك في منتدى عامّ أم في مقابلة داخلية أم حتى في رسالة نصّية.

سوف نستعرض مقارنة مفصلة في سياق التواصل بين شخصين والتواصل بين عدّة أفراد (مجموعات) والتواصل خارج المنظّمة. كما سوف نظهر أنّ المديرين يقضون معظم وقتهم في التواصل مع الآخرين. سوف ندرس أيضًا أسباب التواصل وناقش النموذج الأساسي للتواصل بين الأشخاص وأنواع التواصل بين الأشخاص والتأثيرات الرئيسيّة على عمليّة التواصل. أخيرًا سنستعرض كيفيّة يساهم التواصل مع أصحاب المصلحة في بناء السمعة التنظيميّة للمؤسسة.

## 16.2 عملية التواصل الإداري

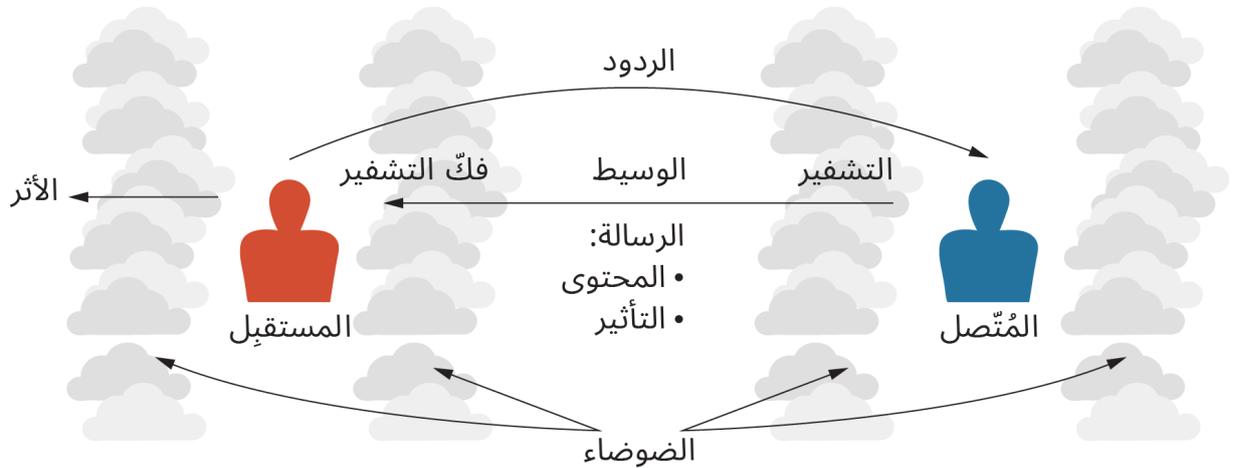
### اشرح وتحدث عن عمليّة التواصل.

يعدّ التواصل بين الأشخاص جزءًا مهمًا من كونك مديرًا فعالًا فهو:

1. يؤثّر على آراء الآخرين ومواقفهم ودوافعهم وسلوكياتهم.
2. يعبّر عن مشاعرنا وعواطفنا ونوايانا للآخرين.
3. وسيلة لتوفير واستلام وتبادل المعلومات المتعلقة بالأحداث أو القضايا التي تهتمّنا.
4. يعزّز الهيكل الرسمي للمنظمة بوسائل مثل الاستفادة من قنوات الاتصال الرسميّة.

يتيح التواصل بين الأشخاص للموظّفين التفاعل مع الآخرين في جميع المستويات الإدارية ضمن المؤسسة وتأمين النتائج المرجّوة وطلب أو تقديم المساعدة والاستفادة من التصميم الرسمي للمنظمة وتعزيزه. لا تخدم هذه الأغراض الأفراد المعنيّين فحسب بل الهدف الأكبر المتمثّل في تحسين جودة الكفاءة المؤسّساتيّة.

النموذج المُقدّم هنا هو تبسيط للواقع ولكنّه يفيد في إنشاء رسم تخطيطي لاستخدامه في مناقشة الموضوع. يوضح الشكل التالي حلقة تواصل بسيطة حيث يقوم **المتّصل** (communicator) بتشفير رسالة ويقوم **المتلقّي** (receiver) بفك تشفير هذه الرسالة.<sup>(1)</sup>



الشكل 131: نموذج التواصل الأساسي

## 16.2.1 التشفير وفك التشفير

جانبا ن مهمان لهذا النموذج هما **التشفير** (encoding) و**فك التشفير** (decoding). التشفير هو عملية ترجمة الأفراد لأفكارهم عند بدء التواصل إلى مجموعة منهجية من الرموز (اللغة) سواءً كانت مكتوبة أم منطوقة. يتأثر التشفير بتجارب المرسل السابقة مع الموضوع أو القضية وحالته العاطفية في وقت إرسال الرسالة وأهمية الرسالة والأشخاص المعنيين. فك التشفير هو عملية تفسير المستلم للرسالة، ويقوم المتلقي باستنتاج معنى للرسالة ويحاول الكشف عن نيتها الأساسية. يتأثر فك التشفير أيضًا بالخبرات السابقة للمتلقي وسياق استلام الرسالة.

## 16.2.2 الردود

تحدث عدة أنواع من الردود بعد إرسال رسالة من المتصل إلى المتلقي. تُعدُّ الردود الخطوة الأخيرة في إكمال حلقة التواصل وقد تتخذ عدّة أشكال، مثل الردّ اللفظي أو إيماءة بالرأس أو طلب المزيد من المعلومات أو عدم الردّ على الإطلاق. يتضمّن الردّ أيضًا التشفير والوسيط وفك التشفير، كما هو الحال مع الرسالة الأولى.

هناك ثلاثة أنواع أساسية من الردود.<sup>(2)</sup> وهي إخبارية وتصحيحية ومعززة. يُقدّم المتلقي في الردود الإخبارية معلومات غير تقييمية إلى المتصل، مثل كمية المواد المخزنة في نهاية الشهر. يستجيب المتلقي في الردود التصحيحية بتحدّي الرسالة الأصلية، قد يردّ المتلقي بأنه ليس من مسؤوليته مراقبة المواد المخزنة. يبلغ المتلقي في الردود المعززة أنّه تلقى الرسالة بوضوح وفهم مقصدها. على سبيل المثال، إنّ الدرجة التي تحصل عليها في ورقة امتحان ما (سواءً كانت إيجابية أم سلبية) هي ردّ معزّز على ورقة إجابتك (اتصالك الأصلي).

## 16.2.3 الضوضاء

هناك مجموعة متنوعة من الطرق التي قد تشوّه الرسالة المقصودة. **الضوضاء** (noise) هي العوامل التي تشوّش وضوح الرسالة. يمكن أن تحدث الضوضاء في أيّ مرحلة على طول النموذج الموضّح في الشكل السابق، بما في ذلك عملية فك التشفير. قد يكون المدير مثلًا تحت الضغط ويصدر توجيهًا بالتالي: "أريد الانتهاء هذه المهمة اليوم مهما كلف الأمر"، ولكن في الواقع يكون المدير مهتمًا حقيقةً بالتكاليف والتمن الذي سيُبدل لإنجاز هذه المهمة.

### اختبار مدى الفهم

1. اشرح عملية التواصل.
2. ما أهمية الردود ضمن عملية التواصل؟
3. ماذا يمكن للمدير أن يفعل للحدّ من الضوضاء في التواصل؟

## 16.3 أشكال التواصل في المنظمات

### عدّد أشكال التواصل في المنظّمات.

يمكن استخدام ثلاثة أشكال للتواصل، إمّا بواسطة المُتّصل في مرحلة الإرسال الأولى أو المتلقّي في مرحلة الردّ. سنناقش الآن هذه الأشكال الثلاثة.

### 16.3.1 التواصل الشفوي

يتضمّن هذا التواصل جميع الرسائل أو عمليّات تبادل المعلومات المنطوقة. وهو أكثر أشكال التواصل انتشارًا.

### 16.3.2 التواصل الكتابي

ويتضمّن البريد الإلكترونيّ والرسائل والورقيّات والتقارير والكُتبيّات والملاحظات على القصاصات اللاصقة. على الرغم من تفضيل المديرين للتواصل الشفويّ؛ لكفاءته وسرعته، إلّا أنّه لا يمكن إنكار تزايد التواصل الإلكترونيّ. يفضل بعض المديرين كذلك التواصل الكتابيّ للرسائل المهمّة، مثل تغيير سياسة الشركة لأهمّيّة الدقّة في العبارات المستخدمة وأهمّيّة توثيق الرسالة.

## القيادة الإدارية

### التعامل مع المعلومات الزائدة

أحد التحدّيات الكبيرة في العديد من المؤسّسات هو التعامل مع السيل الكبير من رسائل البريد الإلكترونيّ والرسائل النصّيّة والبريد الصوتيّ وغيرها من وسائل التواصل. استعانت المنظّمات بالعديد من الوظائف والتقنية المتعدّدة لتسريع التواصل عبر برامج تواصل متكاملة، مثل (Slack)، والذي يتيح للمستخدمين إدارة جميع اتّصالاتهم والوصول إلى الموارد المشتركة في مكان واحد. بالإضافة إلى ذلك يمكن أن يؤدي الكمّ الكبير من الرسائل إلى زيادة في حمل المعلومات وقد تتلاشى الرسائل المهمّة وتضيع في خضمّ.

أضف إلى ذلك ممارسة "الرد على الكلّ" التي يستخدمها العديد من زملاء العمل والتي تُلقى كمّا إضافيًّا وعبئًا زائدًا إلى الرسائل المتبادلة، وهذا يعني أنّك قد تتلقّى خمسة أو ستّة إصدارات من رسالة بريد إلكترونيّ أولية وعليك أن تفهم جميع الردود بالإضافة إلى الرسالة الأصليّة قبل الردّ أو اتّخاذ قرار بأنّ المشكلة قد حلّت ولا داعي للردّ. فيما يلي اقتراحات للتعامل مع الحمل الزائد للبريد الإلكترونيّ داخل المؤسّسات وخارجها.

إحدى طرق تقليل الحجم والوقت الذي تقضيه في تصفّح البريد الإلكترونيّ والرد عليه هي إغلاق منبع الرسائل الواردة. هناك ممارسات واضحة تساعد على ذلك، مثل إلغاء الاشتراك في الرسائل الإخباريّة الإلكترونيّة أو إيقاف تشغيل الإشعارات من حسابات وسائل التواصل الاجتماعيّ. ضع في حسابك أيضًا الرسائل التي يُرسلها لك زملاؤك ومرؤوسوك في العمل لإطلاعك على أمر مُستجد أو حدثٍ واقع، قد لا يكون ذا أهمية بالنسبة

لك، ولكن من باب العلم تُرسل لك. إن كان ذلك صحيحًا اشرح لهم أنك تحتاج فقط إلى المعلومات في أوقات معينة أو عند اتخاذ القرار النهائي.

قد تحتاج أيضًا إلى إعداد نظام ينظم الصندوق الوارد الخاص بك في "مجلدات" يسمح لك بإدارة تدفق الرسائل في مجموعات. تُتيح لك هذه الاستراتيجية معالجة الرسائل معالجة مناسبة وهادئة. قد يبدو نظامك كما يلي:

1. **البريد الوارد:** تعامل معه على أنه مُجمّع مؤقت. لا يجب أن تبقى الرسائل فيه لمدة أطول مما تستغرقه لحفظها في مجلد آخر إلا إن استجبت فورًا وكنت تنتظر ردًا فوريًا.

2. **اليوم:** هذه الرسائل التي تحتاج إلى ردّ اليوم.

3. **هذا الأسبوع:** هذه الرسائل التي تتطلب الردّ قبل نهاية الأسبوع.

4. **هذا الشهر/الربع:** هذا مخصص لكل ما يحتاج إلى استجابة طويلة المدى. قد تحتاج إلى مجلد شهريّ أو ربع سنويّ وفقًا لطبيعة عملك.

5. **لأخذ العلم:** مخصص لأيّ رسائل لأخذ العلم فقط والتي قد تحتاج للرجوع إليها مستقبلاً.

يعطي هذا النظام الأولوية لرسائل البريد الإلكتروني بناءً على الجداول الزمنية بدلاً من مرسل البريد الإلكتروني، مما يتيح لك جدول العمل جدولاً أفضل وتحديد المواعيد النهائية.

يجب أيضًا مراعاة بريدك الإلكتروني الصادر. إذا كانت رسائلك الصادرة غير محدّدة أو طويلة جدًا أو غير واضحة أو منسوخة على نطاق واسع فمن المحتمل أن يتبع زملاؤك نفس الممارسة عند التواصل معك. أبق اتصالك واضحًا ومباشرًا وسوف تساعدك إدارة صندوق الصادر الخاص بك على جعل رسائل البريد الإلكتروني الواردة قابلة للإدارة.

### أسئلة للنقاش:

1. كيف تدير بريدك الإلكتروني الآن؟ هل تخطط بين رسائل البريد الإلكتروني الشخصية والمدرسية والعمل في نفس الحساب؟

2. كيف يمكنك التواصل مع زميل يرسل عددًا كبيرًا جدًا من رسائل البريد الإلكتروني من نمط (لأخذ العلم) أو قد يرسل أيضًا رسائل بريد إلكتروني غير واضحة أو يرسل نسخًا لعدد كبير من الأشخاص في رسائله؟

## 16.3.3 التواصل غير اللفظي

يمكن أيضًا تبادل المعلومات دون التحدّث أو الكتابة، مثل إشارات المرور وصافرات الإنذار، بالإضافة إلى حجم المكتب والمنصب والذي يُشير ضمنيًا إلى أهميّة شيء أو شخص ما. يمكن كذلك لأشياء مثل لغة الجسد وتعبيرات الوجه أن تنقل رسائل واعية أو غير واعية للآخرين.



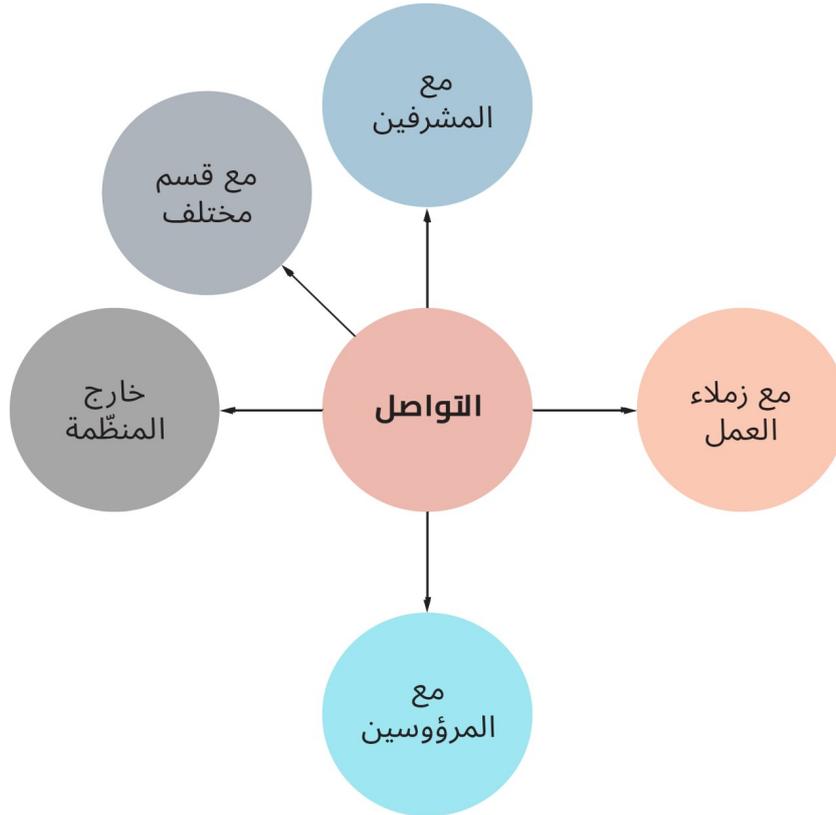
الشكل 132: لغة الجسد ضمن اجتماع يمكن أن ترسل لغة جسدك رسائل معينة خلال الاجتماعات

حقوق الصورة: Amtec Photos/ Flickr (CC BY 2.0)

### 16.3.4 المؤثرات الرئيسية على التواصل بين الأشخاص

يمكن أن تتأثر طبيعة عمليات التواصل بين الأشخاص واتجاهها وجودتها بعدة عوامل، بغض النظر عن

شكل التواصل.<sup>(3)</sup> نذكر من هذه المؤثرات:



الشكل 133: أنماط التواصل الإداري

## أ. التأثيرات الاجتماعية

التواصل عملية اجتماعية، فيتطلب الأمر شخصين على الأقل لتحدث عملية التواصل. يمكن أن تؤثر مجموعة من العوامل الاجتماعية على دقة الرسالة المقصودة. يمكن مثلاً أن تؤثر المناصب بين موظفين من مستويات إدارية مختلفة على طريقة وأسلوب التواصل، مثل مخاطبة المدير بصفة "السيد" أو "السيدة" ومخاطبة زميل عمل بنفس مستوى باسمه مباشرة. يمكن للمعايير والأدوار السائدة أن تُملي من يتحدث إلى من وكيف يجب أن يكون الرد على الأشخاص. يُظهر الشكل السابق مجموعة متنوعة من الاتصالات لتوضيح التأثيرات الاجتماعية في مكان العمل.

## ب. الإدراك

كما تتأثر عملية الاتصال بشدة بالعمليات الإدراكية. قد تتأثر دقة تلقي الموظف للتعليمات من مديره بنظرته للمدير، خاصةً إذا كانت تعليمات الوظيفة تتعارض مع اهتمام الموظف، أو إذا كانت مثيرة للجدل أو غير واضحة ومُبهمة. إذا تصوّر الموظف المدير على أنه غير كفء فمن المحتمل ألا يأخذ تعليماته أو طلباته على محمل الجد، أما إذا كان يُنظر للمدير باحترام أو يُنظر إليه على أنه صاحب تأثير ومكانة في الشركة، فتُعطى كلمته وأوامره الأولوية لدى الموظفين.

## ج. المشاركة التفاعلية

تتأثر فعالية التواصل بمدى مشاركة أحد الطرفين أو كلاهما في المحادثة. يسمى هذا العامل بتأثير **الانتباه التفاعلي** (interaction attentiveness) أو **المشاركة التفاعلية** (interaction involvement).<sup>(4)</sup> إذا كان متلقي الرسالة منشغلاً بقضايا أخرى فقد تتضاءل فعالية الرسالة. يتكوّن التفاعل من ثلاثة أبعاد مترابطة: الاستجابة والإدراك والانتباه.

## د. تصميم المؤسسة

قد تتأثر عملية التواصل أيضاً بتصميم المؤسسة. غالباً ما تُفضّل اللامركزية في المنظمات لأنها تؤدي إلى هيكل تشاركي أكثر وإلى تحسين التواصل ضمن المنظمة. عندما تنتقل الرسائل عبر مستويات إدارية متعدّدة من المؤسسة قبل أن تصل إلى وجهتها يمكن أن تتشوّه، ويمكن تقليل فرص حدوث بدعم وتخفيف التواصل المباشر واعتماده أسلوباً أساسياً في سلسلة التواصل المطلوبة.

في الصورة التالية الاتصالات غير الرسمية في المؤسسات. يدرك المديرون الأذكياء عدم ظهور جميع العلاقات المؤثرة للشركة ضمن المخطط المؤسساتي. توجد شبكة من الاتصالات الشخصية غير الرسمية بين العمال وتمرّ المعلومات الحيوية عبر هذه الشبكة باستمرار. يمكن للمديرين باستخدام برنامج تحليل الوسائط الاجتماعية وأدوات التتبع الأخرى تعيين وتحديد العلاقات غير المرئية التي تتشكّل بين الموظفين على جميع المستويات الإدارية للمؤسسة. كيف يمكن أن يساعد تحديد الشبكات غير الرسمية ضمن الشركة المديرين على تعزيز العمل الجماعي وتحفيز الموظفين وزيادة الإنتاجية؟



الشكل 134: الاتصالات غير الرسمية في المؤسسات

حقوق الصورة: Exeter/ flickr (CC BY 2.0)

### اختبار مدى الفهم

1. ما هي الأشكال الرئيسية الثلاثة للتواصل؟
2. كيف يُدار التواصل الإلكتروني؟
3. ما المؤثرات الأساسية على التواصل المؤسسي وكيف يؤثر تصميم المنظمة عليه؟

## 16.4 العوامل المؤثرة على التواصل ودور المديرين

تحدّث عن آثار السلطة والمكانة والأهداف ومهارات التواصل على عمليّة التواصل في المنظمات.

### 16.4.1 أدوار المديرين

وجد مينتزبرغ (Mintzberg) في دراسة أجراها حول جمهرة من المديرين أنّ معظم أدوارهم الوظيفيّة تدور حول ثلاثة وظائف إداريّة أساسيّة.<sup>(5)</sup> هي كما يلي:

#### أ. الأدوار الشخصية

تتطلب طبيعة عمل المديرين التفاعل مع عدد كبير من الأشخاص خلال أسبوع العمل. يستضيفون حفلات الاستقبال ويصطحبون العملاء والزبائن لتناول العشاء ويلتقون مع الشركاء ويجرون مقابلات التوظيف ويكوّنون تحالفات وصدقات وعلاقات شخصيّة مع العديد من الأشخاص. أظهرت العديد من الدراسات أنّ مثل هذه العلاقات هي المصدر الأساسي للمعلومات وفرص العمل والصفقات للمديرين بسبب طبيعة التعامل المباشرة والشخصيّة مع الشركاء والوسطاء.<sup>(6)</sup>

تنشأ ثلاثة أدوار للمديرين مباشرةً من السلطة الرسميّة التي يتمتعون بها، وتنطوي هذه الأدوار على العلاقات الشخصية الأساسيّة. الدور الأول هو **الدور الصّوريّ** (figurehead role). يجب على كل مدير أداء بعض المهام الاحتفاليّة بصفته رئيسًا. أمضى الرؤساء التنفيذيون في دراسة مينتزرغ 12% من وقت التواصل في واجبات احتفاليّة وحفلات الاستقبالات. وحُصص 17% من بريدهم الوارد للقرارات والطلبات المتعلقة بمنصبهم. أحد الأمثلة على ذلك هو أن يطلب رئيس شركة توفير بضائع مجانيّة لمدرسة لذوي الاحتياجات الخاصّة.<sup>(7)</sup>

المديرون مسؤولون أيضًا عن عمل الأفراد في وحدتهم أو فريق عملهم الخاص، وترتبط أفعالهم في هذا الصدد ارتباطًا مباشرًا بدورهم القيادي. يظهر تأثير المديرين بشكل واضح في دور القائد وفقًا لمينتزرغ. تمنحهم السلطة الرسميّة قوة كبيرة، وتحدّد القيادة إلى حدّ كبير مقدار القوّة والسلطة التي يمتلكها الإداريون.

هل دور القائد مهم؟ اسأل موظفي شركة كرايسلر Chrysler، المسماة الآن فيات كرايسلر Fiat Chrysler. عندما تولّى سيرجيو مارتشيوني Sergio Marchionne -الذي وافته المنية في عام 2018- إدارة الشركة في أعقاب الأزمة الماليّة التي عصفت بها وكانت تؤدي بصانع السيارات العظيم إلى حالة إفلاس كاملة وعلى وشك الانقراض. أقام سيرجيو علاقات جديدة مع عمال السيارات النقابيين وأعاد تنظيم الإدارة العليا للشركة كما أقنع الحكومة الفيدراليّة الأمريكيّة بضمان سلسلة من القروض المصرفيّة التي من شأنها أن تجعل الشركة قادرة على الوفاء بها مرة أخرى.

يعود فضل تحصيل ضمانات القروض واستجابة النقابة وردّ فعل السوق -خاصة بالنسبة لعلامة جيب (Jeep) التجاريّة- يعود فضل هذه الإنجازات إلى حد كبير إلى أسلوب قيادة مارتشيوني وجاذبيته الشخصيّة. ومن الأمثلة الأكثر حداثة عودة مؤسس ستاربكس Starbucks هوارد شولتز Howard Schultz لإعادة تنشيط وتوجيه شركته، بالإضافة إلى الرئيس التنفيذي لشركة أمازون Amazon جيف بيزوس Jeff Bezos وقدرته على الابتكار أثناء الأزمات الاقتصاديّة.<sup>(8)</sup>

لم تتطرق الكتب الإداريّة المنتشرة إلى دور التواصل بالتفصيل والوضوح الكافيين إلا مؤخرًا. تزداد أهميّة دور المديرين بإنشاء جهات اتّصال والحفاظ عليها خارج سلسلة للقيادة مع كلّ دراسة تقريبيًا للعمل الإداري، والمثير للدهشة أنهم يقضون القليل من الوقت مع رؤسائهم. في دراسة روزماري ستيوارت Rosemary Stewart عام 1967؛ قضى 160 مديرًا بريطانيًا 47% من وقتهم مع أقرانهم و 41% من وقتهم مع أشخاص داخل وحدة عملهم و 12% فقط مع رؤسائهم. كما أظهرت دراسة Guest عام 1956 حول مشرفي التصنيع الأمريكيين نتائج مماثلة.

## ب. أدوار إخبارية

يُطلب من المديرين جمع العديد من أنواع المعلومات وتصنيفها وتحليلها وتخزينها ونشرها. ويصبحون بذلك مراكز للمعلومات، وغالبًا ما يخزّنون كمّيّات هائلة من المعلومات في رؤوسهم وينقلون بسرعة من دور الجامع إلى دور الناشر في دقائق. على الرغم من أنّ العديد من مؤسّسات الأعمال تقوم بتثبيت أنظمة معلومات

إدارية كبيرة ومكلفة لأداء العديد من هذه الوظائف، إلا أن هذه الأنظمة لا يمكن أن تضاهي السرعة وقوة البديهة لعقل المدير المدرب جيداً في خضم معالجة المعلومات. لذلك ليس من المستغرب أن يفضل معظم المدبرون هذه الطريقة.

يقوم المدبرون باستمرار بتمحيص بيئة العمل بحثاً عن المعلومات، ويتحدثون بدأبٍ مع جهات الاتصال والمرؤوسين وقد يتلقون معلومات غير مرغوب فيها تأتي معظمها من شبكة جهات الاتصال الشخصية الخاصة بهم. يصل جزء كبير من هذه المعلومات شفهيًا على شكل ثرثرة وإشاعات وتكهنات غالبًا.<sup>(9)</sup>

يقوم المدبرون في دور الناشر بتمرير المعلومات المميّزة مباشرة إلى المرؤوسين الذين قد لا يتمكنون من الوصول إليها. يجب على المدبرين أن يقرّروا من يجب أن يتلقى هذه المعلومات وأيضًا مقدارها وبأي شكل. يُطلب من المدبرين أن يقرّروا حاجة المرؤوسين والأقران والعملاء وشركاء الأعمال وغيرهم إلى الوصول المباشر للمعلومات على مدار 24 ساعة في اليوم دون الحاجة إلى الاتصال بالمدير مباشرة.<sup>(10)</sup>

يرسل المدبرون في دور المتحدث الرسمي معلومات إلى أشخاص من خارج مؤسساتهم: يقوم المدير التنفيذي بإلقاء خطاب للضغط من أجل قضية تخص المؤسسة أو يقترح المشرف على المورد تعديل المنتج. يُطلب من المدبرين أيضًا التعامل مع ممثلي وسائل الإعلام الإخبارية وتقديم الردود الواقعية والتي ستطبع أو تُبث إلى جماهير واسعة مباشرة أو بعد القليل من التحرير. تُعدُّ المخاطر في مثل هذه الظروف كبيرة وذات وقع قوي، لكن المكافآت المحتملة كبيرة أيضًا، مثل التعرف وإشهار العلامة التجارية والصورة العامة والرؤية المؤسسية.<sup>(11)</sup>

## ج. أدوار اتخاذ القرار

يتحمل المدبرون مسؤولية اتخاذ القرارات نيابة عن كل من المنظمة وأصحاب المصلحة المهتمين بها. غالبًا ما تُتخذ مثل هذه القرارات في ظل ظروف شديدة الغموض ومع معلومات غير كافية. تساعد الأدوار الإدارية الأخرى المدير في كثير من الأحيان على اتخاذ قرارات صعبة تكون فيها النتائج غير واضحة أو مبهمه وتتضارب فيها المصالح غالبًا. يسعى المدبرون في دور رائد الأعمال باستمرار إلى تحسين أعمالهم والتكيف مع ظروف السوق المتغيرة والاستجابة للفرص. يدرك المدبرون الذين يتمتعون بنظرة طويلة بعيدة وبصيرة جيدة يدركون مسؤولياتهم وحاجتهم إلى إعادة تكييف أنفسهم وخطوط منتجاتهم وخدماتهم واستراتيجياتهم التسويقية وطرقهم في ممارسة الأعمال التجارية حيث تصبح الأساليب القديمة غير مناسبة مع تقدّم عجلة التطور واحتداد سوق المنافسة العالمية.

وفي حين يتمثل دور رائد الأعمال بالمديرين الذين يشجعون في التغيير، فإن دور التعامل مع الاضطرابات أو الأزمات يصف المديرين الذين يجب أن يتفاعلوا بشكل لا إرادي مع الظروف. يمكن أن تنشأ الأزمات لأن المديرين السيئين يفشلون في التكيف مع الظروف الطارئة أو أنها تخرج عن نطاق السيطرة، ولكن في كثير من

الأحيان يجد المديرون الجيّدون أنفسهم في خضمّ أزمة لم يكن بإمكانهم توقّعها ولكن يجب أن يتفاعلوا معها بسرعة وحذر.<sup>(12)</sup>

الدور الثالث هو دور مُتخصّص الموارد ويشمل اتّخاذ قرارات بشأن مَن من الأشخاص يحصل على ماذا وبأيّ قدر ومتى وما الهدف. موارد المؤسسات تكون محدودة عادةً وتشمل التمويل والمعدّات والعمالة البشرية والمكتب أو مساحة الإنتاج وحتّى وقت المدير، والطلب عليها يفوق العرض حتّمًا. يجب على المديرين اتّخاذ قرارات عقلانيّة بشأن هذه الأمور مع الاستمرار بالاحتفاظ بأفضل موظّفيهم وتحفيزهم وتطويرهم.

الدور النهائيّ لاتّخاذ القرار هو دور المُفاوض. يقضي المديرون وقتًا طويلًا في المفاوضات: حول مخصّصات الميزانية واتّفاقيات العمل والمفاوضة الجماعيّة وحلّ النزاعات الرسميّة الأخرى. غالبًا ما يتّخذ المديرون خلال الأسبوع الواحد عشرات القرارات الناتجة فيما يتعلّق بمفاوضات موجزة ومهمّة بين الموظّفين والعملاء والموردين وغيرهم ممّن يجب على المديرين التعامل معهم.<sup>(13)</sup>

### اختبار مدى الفهم

1. ما هي الأدوار الرئيسيّة التي يلعبها المديرون في التواصل مع الموظّفين؟

2. لم يربط المديرون عمليّة التفاوض بعمليّة التواصل؟

## 16.5 التواصل الإداري وسمعة الشركة

### اشرح كيفية تأثير تواصل المنظمة مع أصحاب المصلحة على سمعة المنظمة.

التواصل الإداري هو تخصص رئيسي في دراسة التواصل وسمعة الشركة. إنّ فهم أسلوب اللغة وملكانها المتأصلة -جنبًا إلى جنب مع مهارة التحدث والكتابة والاستماع وتكوين العلاقات الشخصية- سيحدد ما إذا كانت الشركة ستنجح أو تفشل وما إذا كانت ستترقى أم تنحدر سمعتها.

كتب بيتر دراكر (Peter Drucker) في منتصف القرن العشرين: "على المديرين أن يتعلّموا معرفة اللغة لفهم ماهيّة الكلمات وما تعنيه. وربما الأهمّ من ذلك أنّ عليهم اكتساب الاحترام للغة باعتبارها أئمن هدية وتراث [لنا]. يجب أن يفهم المدير معنى التعريف القديم للبلاغة على أنّه الفن الذي يجذب قلوب الرجال إلى حب المعرفة الحقيقية".<sup>(14)</sup>

أعاد إيكلس (Eccles) ونوريا (Nohria) لاحقًا صياغة وجهة نظر دراكر لتقديم منظور للإدارة لم يره سوى قلة من قبل، وهو: "الرؤية الإدارة في منظورها الصحيح، يجب على المديرين أوّلًا التعامل مع اللغة بجديّة".<sup>(15)</sup> يجب التركيز على ثلاث قضايا: استخدام البلاغة لتحقيق أهداف المدير وتشكيل الهوية الإداريّة واتّخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة التي توظّفنا. كما يقولون: "جوهر ما تعنيه الإدارة [هو] الاستخدام الفعّال للغة لإنجاز الأمور".<sup>(16)</sup> من الأشياء التي ينجزها المديرون إنشاء سمعة الشركة وإدارتها ومراقبتها.

تصبح بالتالي مهمة المدير الكفؤ والفعال عبارة في جوهرها فهم اللغة و أسلوب العمل، كما تتضمن أيضًا تشكيل رؤية الآخرين لك ونظرتهم لدورك الإداري. درس العديد من الباحثين العلاقة المهمة بين التواصل والعمل داخل المنظمات الكبيرة والمعقدة و استنتجوا أن الاثنين يرتبطان مع بعضهما ارتباطًا وثيقًا، فبدون الكلمات الصحيحة المُستخدمة بصواب؛ من غير المحتمل أن تتشكّل السمعة الصحيحة. يقول إكليس ونوريا أن "الكلمات مهمة للغاية. بدون كلمات ليس لدينا طريقة للتعبير عن المفاهيم الاستراتيجية أو الأشكال الهيكلية أو التصاميم لأنظمة قياس الأداء". وخلصوا إلى أن اللغة "مهمة للغاية بالنسبة للمديرين ولا يمكن اعتبارها أمرًا مفروغًا منه ولا يمكن السماح إطلاقًا بإساءة استخدامها"<sup>(17)</sup>.

فإذا كانت اللغة هي مفتاح المدير لإدارة سمعة الشركة، فإن السؤال التالي واضح: ما مدى جودة المديرين في استخدام اللغة؟ تعتمد قدرة المديرين على التصرف كليًا على مدى فعالية استخدامهم للتواصل الإداري اللفظي، سواءً لتوظيف القوى العاملة الموهوبة أم لتغيير سمعة المؤسسة أو لإطلاق خط إنتاج جديد. ستحدّد فعالية المديرين في حديثهم وكتاباتهم مدى قدرتهم على إدارة سمعة الشركة إدارةً جيّدة وستحدّد قدرتهم على الاستماع مدى فهمهم للآخرين ومدى استجابتهم وقدرتهم على تغيير المنظمة استجابةً لتعليقاتهم.

سنستعرض الآن الدور الذي يلعبه التواصل الإداري في تكوين سمعة الشركة وإدارتها وتغييرها والدور الذي يلعبه الخطاب في المنظمات. سيركّز هذا الفصل على الرغم من ذلك على مهارات وقدرات وكفاءات استخدام اللغة ومحاولة التأثير على الآخرين والاستجابة لمتطلبات الأقران والرؤساء وأصحاب المصلحة والمنظمة التي يعمل فيها المديرون والموظفون.

يتعلّق التواصل الإداري بحركة المعلومات والمهارات التي يمهد لها أسلوب التحدث والكتابة والاستماع وعمليات التفكير النقدي. يتعلّق الأمر أيضًا بفهم ماهية مؤسستك (الهوية) وما يعتقدّه الآخرون عن مؤسستك (السمعة) والمساهمات التي يمكن للأفراد تقديمها في نجاح أعمالهم مع مراعاة السمعة الحالية لمنظمتهم. يتعلّق الأمر أيضًا بالثقة؛ أي معرفة الفرد وثقته بمدى اتقانه لأسلوب التحدّث والكتابة والاستماع بمهارة كبيرة لما يقوله الآخرون والبحث عن التعليقات الأساسية وتقديمها لبناء سمعة المؤسسة أو إدارتها أو تغييرها.

يكمّن جوهر هذا الفصل في أنّ التواصل هو أساس ولُبّ عمل المديرين من نواحٍ عدّة. سنقوم بفحص أدوار الكتابة والتحدث في الإدارة بالإضافة إلى التطبيقات والتحديات الأخرى التي يواجهها المديرون أثناء تأديتهم لدورهم الإداري في بناء سمعة الشركة وصيانتها وتغييرها.

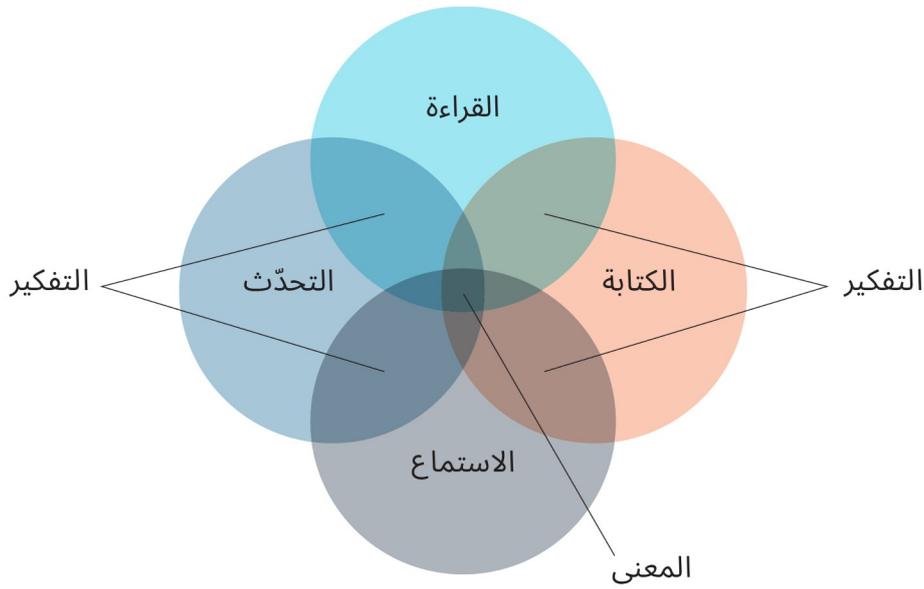
## اختبار مدى الفهم

1. ما هي مراحل تطوّر الفرق الأربعة؟
2. لماذا يتراجع الفريق إلى مرحلة سابقة أحيانًا؟

## 16.6 قنوات التواصل الإداري الأساسية: التحدث والاستماع والقراءة والكتابة

تحدّث عن أهميّة التحدّث والاستماع والقراءة والكتابة على الإدارة بكفاءة.

يعرض الشكل التالي القنوات الرئيسيّة للتواصل الإداري، وهي التحدّث والاستماع والقراءة والكتابة. التحدّث هو الطريقة السائدة للتواصل ولكن مع زيادة انتشار البريد الإلكتروني والرسائل النصيّة ازداد انتشار القراءة والكتابة. يقضي المديرون -وفقاً لديدري بوردن (Deirdre Borden)- حوالي 75% من وقتهم الإداري في التفاعل اللفظي. تشمل تلك التفاعلات اليومية ما يلي:



الشكل 135: القراءة والكتابة والتحدّث والاستماع: مساهمتهم في إيجاد المعنى

### 16.6.1 المحادثات الفردية

يجد المديرون على نحو متزايد أنّ المعلومات تُمرّر شفهيًا وغالبًا ما يحدث ذلك وجهًا لوجه في المكاتب والممرّات وغرف المؤتمرات والمقاهي والمرافق الرياضيّة ومواقف السيارات وعشرات الأماكن الأخرى. تُمرّر كمية هائلة من المعلومات والتحقّق من صحتّها وتأكيدّها وتمريها ذهابًا وإيابًا في مواقف غير رسميّة.

### 16.6.2 المحادثات الهاتفية

يقضي المديرون وقتًا طويلًا على الهاتف هذه الأيام. ومن الغريب أنّ مدّة كلّ مكالمة هاتفيّة تتناقص في حين يزداد عدد المكالمات اليوميّة. مع وصول خدمة الهاتف الخليوي والأقمار الصناعية لكلّ أنحاء العالم تقريبًا؛ فإنّ قلة قليلة من الناس هم من يخرجون من مكاتبهم وأعمالهم لفترة طويلة. في الواقع يُعدّ قرار إيقاف تشغيل الهاتف الخليوي قرارًا لصالح التوازن بين العمل والحياة.

### 16.6.3 مؤتمرات الفيديو عن بعد

تجعل منصّات الفيديو المحادثات المباشرة مع الموظّفين والزّلاء والعملاء وشركاء الأعمال في جميع أنحاء البلاد أو حول العالم أمرًا بسيطًا من خلال ربط المناطق الزمنية والثقافات. أصبحت شركة (Carrier) المُصنّعة لمكّيّفات الهواء نموذجًا للشركات التي تستخدم مؤتمرات الفيديو المكتبيّة لإجراء وتنظيم كافّة أمورها الإداريّة، من اجتماعات الموظّفين إلى التدريب الفنّي. يمكن للمهندسين في مقرّ (Carrier) الرئيسيّ (في فارمنغتون في ولاية كونيتيكت الأمريكيّة) التواصل مع مديري الخدمة في المكاتب الفرعيّة على بعد آلاف الأميال لشرح تطوّرات المنتجات الجديدة وإظهار تقنيّات الصيانة والإصلاح وإعطاء التحديثات للموظّفين الميدانيّين حول أمور كانت تتطلّب سابقًا سفرًا مكثّفًا أو برامج بثّ مُكلفة. لا يأخذ هذا النوع من التواصل عادةً الطابع الرسمي ولا يختلف في فعاليّته في تقديم ونقل المعلومات والبيانات عن الاجتماعات الحيّة في المكاتب ومقرّات العمل.<sup>(18)</sup>

### 16.6.4 العروض التقديمية للمجموعات الصغيرة

يقدمّ المدبرون عروضًا تقديميّة كثيرة، منها الرسميّة ومنها غير الرسميّة لمجموعات صغيرة (من ثلاثة إلى ثمانية أشخاص) لأسباب عديدة مختلفة، فهم يمرّرون معلومات قدّمها لهم المسؤولون التنفيذيّون ويراجعون حالة المشاريع قيد المعالجة ويشرحون التغييرات في كلّ شيء، بدءًا من العمل والجدول الزمنيّة وصولًا لأهداف المؤسّسة. تُدعم مثل هذه العروض التقديميّة أحيانًا بواسطة أجهزة الإسقاط أو مخطّطات مطبوعة ولكنّها شفهيّة بطبيعتها وتحتفظ بالكثير من طابع المحادثات الفرديّة.

### 16.6.5 التحدّث أمام جمهور أكبر

معظم المدبرين غير قادرين على الهروب من المطلب المتكرّر والمُلمّح للتحدّث إلى جمهور من عشرات أو ربما مئات الأشخاص. عادةً ما تكون مثل هذه العروض التقديميّة أكثر رسميّة وغالبًا ما تُدعم بواسطة برنامج باوربوينت أو Prezi، و الذي يُتيح للمدير تقديم البيانات من الملفات النصية والرسومات والصور وحتى مقاطع الفيديو. على الرغم من الأجواء الرسميّة وأنظمة الدعم السمعيّ البصريّ المتطورة فإنّ هذه العروض التقديميّة لا تزال تتضمّن تحدّث مدير واحد مع الآخرين وتأطير المعلومات وتشكيلها ونقلها إلى الجمهور.

تؤكّد سلسلة من الدراسات العلميّة من رانكين Rankin ونيكولز Nichols وستيفنز Stevens وولفين Wolvin وكوكلي Coakley أنّ معظم المدبرين يقضون الجزء الأكبر من يومهم في التحدّث والاستماع.<sup>(19)</sup> كما وجدت أطروحة فيرنر Werner أنّ البالغين في أمريكا الشماليّة يقضون أكثر من 78% من وقت تواصلهم إمّا في التحدّث أو في الاستماع إلى المتحدّثين الآخرين.

وفقًا لفيرنر وغيره ممن يدرسون عادات التواصل لمنظمات الأعمال المعاصرة؛ لا تقتصر مشاركة ومساهمة المديرين في الخطابات والعروض أو المؤتمرات الهاتفية فقط، فالمديرون يقضون أيضًا أيامهم في الاجتماعات وعلى الهاتف وفي إجراء المقابلات والقيام بالجولات والإشراف على الزيارات غير الرسمية لمنشأتهم وفي مجموعة متنوعة من المناسبات الاجتماعية.<sup>(20)</sup>



الشكل 136: الخطابة العامة هي مهارة مخيفة ولكن ضرورية للمديرين

حقوق الصورة: Mike Mozart/ flickr (CC BY 2.0)

قد تبدو هذه الأنشطة لبعض المديرين التزامًا تقتضيه وظيفتهم الإدارية، في حين يرى المديرون الأذكى أنها فرصة لسماع ما يفكر فيه الآخرون أو لجمع المعلومات بشكل غير رسمي أو لتمرير وجهات النظر التي لم تشق طريقها بعد إلى قنوات الاتصال الأكثر رسمية أو للحاق بزميل أو صديق في مكان أكثر راحة. بغض النظر عن تبة كل مدير يشارك في هذه الأنشطة، يمكن استخدام المعلومات الناتجة والرؤية التالية في نفس اليوم لتحقيق الأهداف المؤسسية والشخصية. يقول كوتر (Kotter): "لفهم سبب تصرف المديرين الفعّالين من الضروري أولًا التعرف على التحدّيات والمعضلات التي تواجه الإداريين في معظم وظائفهم." يجب على المديرين أولًا معرفة ما يجب القيام به -على الرغم من الكمّ الهائل من المعلومات ذات الصلة (إلى جانب الكثير من المعلومات غير المفيدة)- وبعد ذلك يجب عليهم إنجاز الأمور "من خلال مجموعة كبيرة ومتنوعة من الأشخاص، على الرغم من عدم وجود سلطة مباشرة لهم على معظمهم".<sup>(21)</sup>

## 16.6.6 دور الكتابة

تلعب الكتابة دورًا مهمًا في بيئة عمل أي منظمة، وهي عامل حاسم وجوهري في بعض المنظمات أكثر من غيرها. لا يمكن لمديري العلامات التجارية في شركة (Procter & Gamble) على سبيل المثال طرح مسألة متعلّقة بالعمل في اجتماع الفريق ما لم تُعمّم الأفكار كتابةً أولًا. يعني هذا النهج بالنسبة لمديري هذه الشركة شرح أفكارهم بالتفصيل في مذكرة قياسية تتراوح بين صفحة إلى ثلاث صفحات كاملة مع الخلفية والمناقشة المالية وتفاصيل التنفيذ ومبذرات الأفكار المُقترحة.

من المنظمات الأخرى الأكثر اعتمادًا على الخطاب الشفهي مؤسسة (3M) في كندا، وهي منظمة "شفهية" مثلًا، لكن الحقيقة تبقى: أهمّ المشاريع والقرارات والأفكار نتائجها النهائي كتابةً. توفّر الكتابة أيضًا التحليل

والتبرير والتوثيق والانضباط التحليلي، لا سيّما عندما يتعامل المديرون مع القرارات المهمة التي ستؤثر على الربحية والتوجّه الاستراتيجي للشركة.

الكتابة هي الحجر الأساس لأي مؤسسة؛ فإذا أظهر المدير عدم قدرته على وضع الأفكار على الورق بطريقة واضحة لا لبس فيها، فمن غير المرجح أن يستمر في منصبه. هناك العديد من القصص حول الإداريين سيّبي الكتابة الذين طردوا من عملهم. الهدف الرئيسي للمديرين خلال السنوات الأولى من حياتهم المهنية هو إبقاء أنفسهم بعيدين عن مثل هذه القصص. الجدير بالقول أن الأفراد الذين بإمكانهم ملاحظة وتقييم أسلوب كتابة الإداريين واستخلاص الملاحظات والتنويهات منها هم مشروع مدير ناجح في المستقبل، وهذا دليل على أهمية الكتابة في الحياة المهنية لأي مدير.

يقوم المديرون بمعظم أعمال الكتابة والتحرير خاصتهم، فقد ولّت الأيام التي كان فيها المديرون يولّون مهمة إملاء رسالة أو مذكرة إلى مساعد أو سكرتير ماهر. يعرف كبار المديرين التنفيذيين مدى كفاءة وأهميّة التواصل الإملائي، خاصّة مع استخدام مساعد إداري من الدرجة الأولى، ولكن كم عدد المديرين الذين يتمتّعون بهذه الميزة اليوم؟ قليل جدًا، غالبًا لأنّ شراء جهاز كمبيوتر وطابعة أرخص بكثير من تعيين موظف آخر. يقوم المديرون على جميع المستويات في معظم المؤسسات بصياغة ومراجعة وتحرير وإرسال المراسلات والتقارير والاقتراحات بنفسهم.

الوثائق تأخذ سبيلها الخاص، فبمجرّد خروجها من مكتب المدير لا تعود ملكه. عندما يوقعون على خطاب ويضعونه في البريد فإنّه لم يعد رسالتهم بل هو ملكيّة الشخص أو المنظمة التي أرسل إليها. ونتيجة لذلك فإنّ المستلم حرّ في فعل ما يراه مناسبًا للكتابة بما في ذلك استخدامها ضدّ المرسل. إذا كانت الأفكار غير مدروسة أو لم يُعبّر عنها جيّدًا فقد يبدأ الآخرون في المؤسسة ممّن لا يقفون بصفّ المدير بنسخ محتوى الرسالة. نصيحة بسيطة للمديرين: لا ترسل المسوّدة الأولى بالبريد ولا توقع اسمك على مستند لست متأكّد من جاهزيّته بعد.

## 16.6.7 اختراع التواصل

الاتصال هو عمليّة اختراع بلا شكّ. يبتكر المديرون معنى حرفيًّا من خلال التواصل. لا تدخل الشركة مثلًا في وضع الإفلاس حتى يجلس فريق من المراجعين لفحص الحسابات ومراجعة الأمر. وبعد مناقشة مطوّلة فقط يستنتج المحاسبون أن الشركة في الواقع في حالة الإفلاس. مناقشتهم وتواصلهم مع بعض هي التي ولّدت النتيجة. أي أنّ الإفلاس كان حتى تلك اللحظة مجرد أحد الاحتمالات العديدة.

بمعنى آخر يحوّل المديرون التواصل إلى أفعالٍ وأحداث ذات معنى على أرض الواقع. يقرر المديرون ما يرغبون أن يصبحوا من خلال المناقشة والتبادل اللفظي، سواءً قادة سوق أو فتّاني استحواذ أو مبتكرين أو مدافعين عن الاقتصاد. يظهر المعنى للمساهمين والموظفين والعملاء وغيرهم عبر التواصل فقط. تحدّد هذه المناقشات الطويلة والمفضّلة والمكثّفة المبلغ الذي ستعلن عنه الشركة في توزيع الأرباح هذا العام وما إذا كانت الشركة على استعداد للمخاطرة بإضراب أو إجراء عمّاليّ ومتى سيُطرح خطّ الإنتاج الجديد الذي يطلبه العملاء.

من المهم أيضًا ملاحظة أنّ المديرين يكتشفون الأمور عادةً من خلال التحدّث عنها بقدر ما يتحدّثون عن الأشياء التي اكتشفوها بالفعل. يُعدُّ الحديث أسلوبًا رائعًا للتعبير وحل المشاكل، من تبرير وتحليل وتشرح وطمأنة وتحليل الأحداث التي تواجه المديرين كل يوم.

## 16.6.8 المعلومات بنية اجتماعية

إذا أردنا أن نفهم أهميّة الخطاب البشريّ في حياة الأعمال التجاريّة فلا بُدّ من تسليط الضوء على نقاط مهمّة، وهي:

يُنشئ الناس المعلومات ويشاركوها ويفسّروها، فجوهر المعلومات ظاهرة إنسانية طبيعية. والقضايا مهمّة فقط إذا اعتقد الناس أنّها كذلك. الحقائق تكون حقائق فقط إذا تمكّنت من الاتّفاق على تعريفها. لا تقلّ التصوّرات والافتراضات أهميّة عن الحقيقة نفسها في مناقشة ما يجب على المدير فعله بعد ذلك.<sup>(22)</sup> لا تتحدّث عن المعلومات عن نفسها أبدًا. من المألوف أن يقول المدير مخاطبًا مجموعة من زملائه ويقول "الأرقام تتحدّث عن نفسها"؛ لكنّ الأرقام لا تتحدّث عن نفسها حقيقةً، إنها تتطلّب دائمًا نوعًا من التفسير أو السياق. لا تفترض أن الآخرين يرون الحقائق بنفس الطريقة التي يرى بها المديرين، ولا تفترض أبدًا أنّ ما يُرى هو الحقيقة دومًا. قد يرى الآخرون نفس مجموعة الحقائق أو الأدلة ولا يصلون إلى الاستنتاجات نفسها. قليلة جدًّا هي الأشياء التي لا تحتاج لشرح في الحياة.

يقود السياق المعنى دائمًا. دائمًا ما تكون خلفيّة الرسالة مهمّة جدًّا للمستمع أو المشاهد أو القارئ من أجل الوصول إلى نتيجة منطقيّة وعقلانيّة حول ما تراه وتسمعه. ماذا يدور حول الموضوع الذي ناقشه؟ عن أي فترة زمنيّة تتحدّث؟ ما المعلومات المتّصلة بهذه الرسالة الجديدة؟ لا يمكن استنتاج المعنى من رسالة وحدها دون التفكير في كلّ ما يحيط بها.

يُصاحب الرسول دائمًا الرسالة ومن الصعب فصلهما. غالبًا ما نرغب في الردّ على مصدر المعلومات أكثر من التفاعل مع المعلومات نفسها؛ هذا طبيعيّ تمامًا. يتحدّث الناس مع بعضهم لسبب ما وغالبًا ما نحكم على أسباب التحدّث قبل تحليل ما هم بصدده قوله. ضع في حسابك أنّه في كل مؤسسة سيحكّم مستلمو الرسائل على قيمة الرسائل التي يتلقونها وقوّتها وهدفها وغايتها ونتائجها من خلال تقييم مصدر تلك الرسائل بقدر ما يحكمون على المحتوى والغرض من الرسائل نفسها. إن أراد المديرين أن يكون لرسائلهم التأثير المأمول فيجب أن تصل عبر مصدر يعرفه المُتلقي ويحترمه ويفهمه.

## 16.6.9 التحدي الأكبر للمديرين

يدرك كلُّ مدير أنّ التواصل أمر حيويّ، ولكن يبدو أنّ كلَّ مدير يظنُّ أيضًا أنّه بارع في ذلك. التحديّ الأكبر للمديرين هو الاعتراف بالعيوب في مهاراتهم والعمل على تحسينها، يجب على المديرين الاعتراف بعيوبهم أولاً. كتب لاركن ولاركن (Larkin and Larkin) "يعتقد المديرون أنّهم يتواصلون بفعاليّة. لم يسبق أن أخبرنا أحد المديرين أنّه سيء في التواصل خلال عشر سنوات من الاستشارات الإداريّة. إنّهم يعترفون بوقوع أخطاء عرضيّة، لكنّ الجميع يعتقد دون استثناء أنّه في الأساس جيّد في التواصل".<sup>(23)</sup>

## 16.6.10 مهمة المديرين الاحترافيين

فإن المهمة الأولى للمدير المحترف هي التعرّف على نقاط القوّة والضعف لدى المرء وفهمها واستثمارها في عمليّة التواصل. ستكون هناك فرصة ضئيلة للتحسّن والتقدم ما لم تُحدّد مهامّ الاتّصال التي يكون فيها المرء أكثر وأقلّ مهارة.

يجب أن يكون تحسين المهارات الحالية في مقدّمة أهداف المديرين. تحسين قدرة الأفراد على بذل قصار جهدهم في العمل هي جوهر وظيفة المدير. يجب على المدير انتهاز فرص تطوير مهارات جديدة. يجب أن يضيف المديرون إلى مخزونهم من القدرات ليبقوا أنفسهم قابلين للتوظيف والترقية.

يتبادر إلى الذهن اقتراحان آخران لتحسين المكانة الاحترافيّة للإداريين. أولاً، الحصول على قاعدة معرفيّة تصلح للسنوات القادمة؛ هذا يعني التحدّث مع المهنيين الآخرين والاستماع إلى آرائهم ومنظورهم للمستقبل في شركتهم وصناعتهم ومجتمعهم. يجب أن يكون المديرون متيقّظين دومًا للتوجّهات العصريّة الحديثة التي قد تؤثر على منتجات وخدمات شركاتهم بالإضافة إلى مستقبلهم.

كما يعني ذلك القراءة أيضًا. يجب على المديرين قراءة صحيفة محلّيّة واحدة على الأقلّ كل يوم. يجب أن تتضمن قراءتهم مجلات إخباريّة أسبوعيّة وشهريّة. ويجب عليهم قراءة كتاب جديد واحد على الأقلّ شهريًّا. اثنا عشر كتابًا كلّ عام هو الحد الأدنى الذي يجب أن يعتمد عليه المرء للحصول على أفكار جديدة ورؤى إداريّة كافية.

التحدّي الأخير للمديرين هو تطوير الثقة اللازمة للنجاح في الإدارة لا سيّما في ظلّ الظروف والمعالم العصريّة والتحدّيات المتغيّرة والمُبهمة في واقعنا الحالي.

## تطبيق الأخلاقيات

## ديزني و تأشيرات H-1B

قامت شركة والت ديزني في الثلاثين من يناير عام 2015 بتسريح 250 عاملاً في مجال تكنولوجيا المعلومات. حدّدت ديزني في خطاب موجّه إلى العمال المُسرّحين شروط الحصول على "مكافأة البقاء" والتي من شأنها أن تمنح كل عامل مبلغاً قدره 10% من دخله السنوي.

كان هناك عيب واحد في هذا الأمر بالطبع. سيحصل العمّال الذين درّبوا بدائلهم على مدى 90 يومًا على المكافأة فقط. أوضح عامل أمريكي في الأربعينات من عمره وافق على شروط إنهاء الخدمة هذه كيف يحصل الأمر في الواقع:

"الأيام الثلاثين الأولى كانت كلّها نسخ لما أقوم به. في الثلاثين يومًا التالية عملوا معي جنبًا إلى جنب. وفي آخر 30 يومًا تولّوا عملي بالكامل. كان عليّ أن أتأكد من تأديتهم لوظيفتي تأديّةً صحيحةً."

بالنسبة للمراقبين الخارجيين كان هذا السلوك سيئًا حدّ ذاته. كان استبدال العمّال الأمريكيين بعمالة أجنبيّة أمرًا غريبًا وحتى غير مناسب، لكنّ ما يزيد الوضع غرابةً هو الطلب من العمّال المُسرّحين تدريب بدائلهم -ناهيك عن تسريحهم- وهذا في الواقع يبدو ثقيلًا للتقبّل بعض الشيء.

وبالرغم من أنّه أمر مؤسف إلا أنّ تسريح العمال أمر شائع. لكن في حالة ديزني كان الأمر مختلفًا بعض الشيء. أساءت توقيت التسريح والإهمال الواضح لكبرياء الموظفين للأمر بشدّة وترك وقعًا سلبيًا واضحًا. كانت القضية بسيطة بالنسبة للكثيرين، وبدت تصرفات ديزني غير مناسبةً البتّة على المستوى الداخلي. ومع تصاعد الانتقادات توضّح أنّ هذه القصة ستكبر أكثر، ويبدو أن الأمر سيؤول إلى مأزقٍ بالنسبة لشركة ديزني.

بالنسبة إلى ديفيد باورز (David Powers) وليو بيريرو (Leo Perrero) اللذان عملا لمدة 10 سنوات في مجال تكنولوجيا المعلومات (IT) في ديزني، جاءت الدعوة من نائب رئيس الشركة. اعتقد الموظفان أنّها ستكون أخبارًا جيّدة. فهم يمتلكون مراجعات أداء قويّة؛ واعتقدوا أنّه لربما سيُمنحون مكافآت الأداء، لكن الأمر لم يكن كذلك. يشرح ليو بيريرو ما حدث بعد ذلك:

"جلست في الغرفة مع حوالي عشرين شخصًا، وبعد ذلك بوقت قصير جدًا يخبرنا أحد المسؤولين التنفيذيين الأخبار التي تفيد بأن جميع وظائفنا ستنتهي في غضون 90 يومًا، وأنّ لدينا 90 يومًا لتدريب الموظفين البدلاء وإلاّ فلن نحصل على المكافأة المعروضة علينا."

أوضح باورز تأثير الخبر: "عندما تسقط مقصلة عليك تموت في تلك اللحظة... وكنت حينها ميّتًا."

تكمن عمليات التسريح هذه وتوظيف العمال الأجانب في إطار برنامج تأشيرات (H-1B) الذي قُدّم في البداية بموجب قانون الهجرة والجنسيّة الأمريكيّ لعام 1965 وتلته تعديلات لاحقة أنتجت الصيغة الحالية لبرنامج تأشيرة (H-1B) في عام 1990. في ذلك الوقت واجهت الولايات المتحدة نقصًا في العمالة الماهرة الضروريّة لملء الوظائف التقنيّة. أُدخِل برنامج تأشيرة (H-1B) لحلّ هذه المشكلة. يسمح هذا البرنامج لرؤاد الأعمال في الولايات المتّحدة بتوظيف العمال الأجانب مؤقتًا في مهن تخصصيّة. تُعرّف "المهن التخصصيّة" بأنّها تلك

الموجودة في مجالات الهندسة والعمارة والرياضيات والعلوم والطب وغيرها من المهن التي تتطلب خبرة فنيّة ومهارة.

حدّ الكونغرس الأمريكيّ عدد تأشيرات (H-1B) الصادرة بـ (85,000) تأشيرة في السنة. ينقسم هذا المجموع إلى فئتين فرعيتين: "65,000 تأشيرة (H-1B) جديدة صادرة للعاملين في الخارج في وظائف مهنية أو متخصصة و20,000 تأشيرة إضافية متاحة لمن لديهم درجة علميّة متقدّمة من مؤسّسة أكاديميّة أمريكيّة". علاوةً على ذلك، لا يستطيع العمّال الأجانب التقدّم للحصول على تأشيرة (H-1B)، بل يجب على صاحب العمل في الولايات المتّحدة تقديم طلب العمل نيابة عنه في موعد لا يقلّ عن ستّة أشهر قبل تاريخ بدء التوظيف.

من أجل أن يكون صاحب العمل مؤهّلاً لطلب عامل أجنبي للحصول على تأشيرة (H-1B) يجب على العامل تلبية متطلبات معينة، مثل علاقة الموظف وصاحب العمل مع صاحب العمل الأمريكي مقدّم الطلب ومنصب في مهنة متخصصة تتعلق بمجال دراسة الموظف، كما يجب أن يستوفي الموظف أحد المعايير التالية: درجة البكالوريوس أو ما يعادلها أو الدرجة المعيارية للوظيفة أو الخبرة المؤهّلة السابقة ضمن المهنة المتخصصة.

المدة الأولى للتأشيرة ثلاث سنوات في حالة الموافقة ويمكن تمديدها ثلاث سنوات إضافية. يجوز للعامل أثناء الإقامة في الولايات المتّحدة بتأشيرة (H-1B) التقدّم للحصول على الإقامة الدائمة والحصول على البطاقة الخضراء والتي من شأنها أن تخوّل للعامل للبقاء إلى أجل غير مسمى ضمن الولايات المتّحدة.

يتعيّن على أصحاب العمل في الولايات المتّحدة تقديم طلب حالة العمل (Labor Condition Application LCA) نيابة عن كلّ عامل أجنبيّ يسعون لتوظيفه. يجب أن توافق وزارة العمل الأمريكيّة على هذا الطلب. يتطلّب طلب حالة العمل من صاحب العمل أن يضمن أنّ العامل الأجنبي سيحصل على أجر وأن توفّر ظروف العمل والمزايا التي تلبّي أو تتجاوز السوق المحليّ السائد والتأكد من أن العامل الأجنبي لن يحلّ محل عامل أمريكيّ في قوّة العمل لدى صاحب العمل.

تعرّض أرباب العمل في الولايات المتّحدة بالنظر إلى هذه التأكيدات لانتقادات متزايدة بسبب إساءة استخدام برنامج (H-1B). الأهمّ من ذلك هو الشعور المتزايد بأنّ أرباب العمل في الولايات المتّحدة يستبدلون القوى العاملة المحليّة لصالح العمالة الأجنبيّة الرخيصة. تشير الأبحاث إلى أنّ راتب العامل الأمريكي لهذه المهن المتخصصة غالبًا ما يتجاوز 100,000 دولار، بينما يبلغ راتب العامل الأجنبي حوالي 62,000 دولار لنفس الوظيفة. الرقم الأخير واضح لأنّ 60 ألف دولار هو الحدّ الأدنى للأجور في هذه المجالات.

واجهت ديزني ردود فعل عنيفة وانتقادات صحفية مكثّفة بسبب تسريح العمال وتوظيف عمّال أجنبيّ بدلاً عنهم. وواجهت ديزني لذلك تحديّات في التواصل داخليًا وخارجيًا.

صاغ المسؤولون التنفيذيون في ديزني عمليات التسريح على أنّها جزء من خطة أكبر لإعادة التنظيم تهدف إلى تمكين قسم تكنولوجيا المعلومات لديها من التركيز على الابتكار. قدّمت المتحدثة باسم عالم والت ديزني جاكوي ويلر (Jacquee Wahler) التفسير التالي:

"لقد أعدنا هيكله مؤسستنا التكنولوجيّة العالميّة بهدف زيادة تركيز أعضاء الفريق على الابتكار المستقبليّ والقدرات الجديدة، و نواصل العمل مع الشركات التقنيّة الرائدة للحفاظ على أنظمتنا الحالية حسب الحاجة".

يتوافق هذا البيان مع مذكرة مسربة صاغها رئيس قسم المعلومات في شركة حدائق ومنتجات ديزني تيلاك ماندادي (Tilak Mandadi) والتي أرسلها إلى موظفين مختارين في العاشر من نوفمبر عام 2014 (موظفين مختلفين عن أولئك الذين سيُسرحون) لشرح الأساس المنطقي للتسريح الوشيك للعمال. وجاء نصّ المذكرة جزئياً كما يلي:

"لتمكين غالبية فريقنا من تحويل التركيز إلى إمكانات جديدة، نفذنا خمس اتفاقيات خدمات جديدة لدعم خدمات الاختبار وصيانة التطبيقات. بدأنا العمل في الأسبوع الماضي مع كل من خبراءنا الداخليين والمُوردين لبدء التخطيط الانتقالي لهذه الاتفاقيات. نتوقع أن يبدأ نقل البيانات في وقت لاحق من هذا الشهر وسيستمر حتى يناير. سنتواصل مع أعضاء الفريق المشاركين في الأسابيع القادمة أيضاً".

رداً على مقال صحيفة (New York Times) الناقد، قالت ديزني أنه عندما يتم الأمر ستنتج الشركة في الواقع زيادة في صافي الوظائف. وفقاً للمتحدث باسم ديزني كيم برونتي (Kim Prunty):

"أنشأت (Disney) ما يقارب 30 ألف وظيفة جديدة في الولايات المتحدة على مدى العقد الماضي، وساهمت التغييرات الأخيرة التي طرأت على فريق تكنولوجيا المعلومات في منتزهاتنا في تطوير المؤسسة، والتي أصبحت تضم 70 منصباً داخلياً إضافياً في شركات الدعم الخارجية الأمريكية المسؤولة عن الامتثال لجميع قوانين العمل السارية لموظفيهم".

قال مسؤولو ديزني أنهم تعهدوا بوظائف جديدة بسبب إعادة الهيكلة وحثوا الموظفين المستهدفين بالتسريح للتقدم لهذه الوظائف. ووفقاً لمصدر سري لشركة ديزني وجد 120 موظفاً من بين حوالي 250 موظفاً مُسرحاً ووظائف جديدة في ديزني وتقاعد 40 منهم مبكراً، في حين لم يتمكن 90 الآخرون من تأمين وظائف جديدة في ديزني.

أصدر السيناتور الأمريكي ريتشارد دوربين (Richard Durbin) من ولاية إلينوي والسناتور جيفري سيشنز (Jeffrey Sessions) من ألاباما بياناً في الحادي عشر من يونيو عام 2015 بشأن خطاب من الحزبين الجمهوري والديمقراطي أُصدر إلى المدعي العام ووزارة الأمن الداخلي ووزارة العمل، جاء في هذا البيان:

"قام عدد من أرباب العمل في الولايات المتحدة -بما في ذلك بعض الشركات الكبيرة والمعروفة والمتداولة- بتسريح آلاف العمال الأمريكيين واستبدالهم بحاملي تأشيرة (H-1B)... ومما يزيد الطين بلّة أنّ العديد من الموظفين الأمريكيين الذين أُستبدلوا أفادوا بأنهم أُجبروا على تدريب العمال الأجانب الذين سيتولون وظائفهم. هذا مجرد خطأ واضح وسنواصل الضغط على الإدارة للمساعدة في حلّ هذه المشكلة".

ذكرت صحيفة (The Daily Caller) في السابع من يوليو عام 2015 أنّ وزارة العمل أطلقت تحقيقات في ديزني بعد أن تلقت العديد من الشكاوى الرسمية من العمال المُسرحين. تواصل موظفو وزارة العمل وفقاً للتقرير مع عمال ديزني السابقين لإجراء مقابلات هاتفية فيما يتعلق بأسماء الموظفين الجدد وكذلك الرواتب النموذجية للوظائف. رفضت ديزني التعليق على التقرير.

رداً على طلب التعليق على قضايا الاتصالات التي أثارها تسريحات ديزني للعمال وما تلاها، شاركت جوليا بريستون (Julia Preston)، كاتبة مقالات في صحيفة (New York Times)، شاركت التحليل الحصري التالي:

"أودّ أن أقول إنّ طريقة تعامل ديزني مع حالات التسريح هذه هي دراسة حالة في كيفية عدم القيام بالأشياء. لكن في النهاية لا يتعلّق الأمر بالتواصل بل بالشركة ذاتها. أظهرت عمليّات التسريح هذه أنّ الشركة لم تلتزم بقيمها الأخلاقية والإنسانية الأساسيّة التي تتبجّح بها ولا يمكن لأيّ قدر من الانتقاد أو المعارضة تغيير ما حدث".

### أسئلة المناقشة

1. هل من الأخلاقيّ للشركات الأمريكيّة تسريح العمّال المحليّين وتوظيف العمّال الأجانب في إطار برنامج تأشيريات (H-1B)؟ هل يجب على الدول الأجنبيةّ تقييد توظيف العمال الأجانب الذين يستوفون متطلبات القوى العاملة لديها؟

2. ناقش الاتّصالات الداخليّة والخارجيّة التي استخدمتها ديزني في هذه الحالة. الأمثلة هنا هي من الاتصالات الرسميّة المكتوبة. ما الذي كان يجب على ديزني أن تنقله شفهيّاً إلى موظّفيها وإلى الخارج؟

### اختبار مدى الفهم

1. ما هي المكوّنات الأربع للتواصل حسبما نوقش في هذا الفصل؟
2. ما أهميّة فهم حدود الشخص في التواصل مع الآخرين ومع المجموعات الأكبر؟
3. لم يجب على الموظّفين دوّمًا السعي لتطوير مهاراتهم؟

## 16.7 مصطلحات أساسية

- الانتباه التفاعليّ أو المشاركة التفاعليّة** هي مقياس لمدى انتباه متلقّي الرسالة وملاحظته لها.
- التشفير** هو عملية ترجمة الأفراد عند بدء التواصل لأفكارهم إلى رموز مفهومة لدى المتلقّي.
- الدور الصّوريّ** هو دور أساسيّ للمدير الطامح يتمثّل في الاتّصال مع الآخرين ضمن المنظّمة ودعم قرارات المنظّمة وسياساتها والعمل بجدّ أكبر لمصلحة المنظّمة.
- الضوضاء** هي العوامل التي تشوّش وضوح الرسالة.
- فك التشفير** هو عمليّة تفسير وفهم واستخلاص المُستلم لمعنى الرسالة.
- المُتصل** هو الفرد أو المجموعة أو المنظّمة التي تشارك المعلومات مع فرد أو مجموعة أو منظّمة أخرى.
- المتلقّي** هو الفرد أو المجموعة أو المنظّمة المقصودين بالرسالة.

## 16.8 مخرجات التعلم

### 16.8.1 عملية التواصل الإداري

تحدّث عن واطرح عمليّة التواصل.

يتكوّن النموذج الأساسيّ للتواصل بين الأشخاص من: التشفير وفكّ التشفير وردود الفعل والضوضاء. تعني الضوضاء التشوّهات التي تمنع وضوح الرسالة.

### 16.8.2 أشكال التواصل في المنظمات

عدّد أشكال التواصل في المنظّمات.

يمكن أن يكون التواصل بين الأشخاص شفهيًا أو كتابيًا أو غير شفهيّ. تشير لغة الجسد إلى نقل الرسائل للآخرين من خلال تقنيّات مثل تعابير الوجه ووضعيّة الوقوف وحركات العين.

### 16.8.3 العوامل المؤثرة على التواصل ودور المحيرين

تحدّث عن آثار السلطة والمكانة والأهداف ومهارات التواصل على عمليّة التواصل في المنظّمات.

يتأثر التواصل بين الأشخاص بالموافق الاجتماعيّة والإدراك والمشاركة التفاعليّة والتصميم المؤسّساتي. يمكن أن يحدث التواصل ضمن المنظّمة لأعلى أو لأسفل أو أفقيًا في الهرم الإداري. كل اتّجاه لتدفق المعلومات لديه تحدّيات وصعوبات ومعالم معيّنة.

### 16.8.4 التواصل الإداري وسمعة الشركة

اطرح كيف يؤثّر تواصل المنظّمة مع أصحاب المصلحة على سمعة المنظّمة.

من المهم للمديرين أن يفهموا ما تمثله المؤسّسة (الهويّة) وما يعتقده الآخرون عن المؤسّسة (السمعة) والمساهمات التي يقدّمونها للأفراد لنجاح الأعمال، مع الأخذ في الحسبان السمعة الحالية لمنظّمتهم. يتعلّق الأمر أيضًا بالثقة (أي معرفة الفرد وإيمانه بأنّه قادر على التحدّث والكتابة الجيدة) والاستماع بمهارة كبيرة لحديث الآخرين والبحث عن التعليقات الأساسية وتقديمها لبناء سمعة المؤسّسة أو إدارتها أو تغييرها.

## 16.8.5 قنوات التواصل الإداري الأساسية هي التحدث والاستماع والقراءة والكتابة

تحدّث عن أهميّة التحدّث والاستماع والقراءة والكتابة على الإدارة بكفاءة.

هناك أدوار تواصل خاصّة يمكن تحديدها. قد يكون المديرون بمثابة حراس البوّابة أو مسؤولي الاتصال أو قادة الرأي. يمكنهم أيضًا تولّي مجموعة من هذه الأدوار. من المهمّ معرفة أنّ عمليات الاتصال تشمل أشخاصًا في وظائف مختلفة وأنّ جميع الوظائف تحتاج إلى العمل بكفاءة لتحقيق أهداف المؤسسة.

## 16.9 أسئلة مراجعة الفصل

1. تحدّث عن عملية التواصل.
2. لماذا تُعدّ الملاحظات جزءًا مهمًا من عمليّة التواصل؟
3. اذكر بعض الأشياء التي يمكن للإداريين فعلها لتقليل الضوضاء في التواصل؟
4. قارن بين الأشكال الأساسية الثلاثة للتواصل بين الأشخاص.
5. تحدّث عن أدوار التواصل الفرديّة المختلفة في المنظّمات.
6. كيف يمكن للمديرين إدارة فعاليّتهم إدارةً أفضل من خلال إدارة اتّصالات البريد الإلكتروني؟
7. ما هي أدوار الاتصال الأهمّ في رفع الكفاءة الإداريّة؟
8. اذكر أهمّ العوائق التي تحوّل دون التواصل الفعّال.
9. كيف يمكن للمديرين التغلّب على حواجز التواصل الفعّال؟

## 16.10 تمارين تطبيقية عن مهارات الإدارة

1. رسائل البريد الإلكتروني أدناه ليست بالوضوح أو الإيجاز المطلوب، كما قد تحتوي على مشاكل تقنيّة أو في اللهجة المستخدمة. أعد كتابتها لتناسب المُتلقيين والغرض منها. صحّح الأخطاء. أضف عنوانًا لكلّ منها.

### الرسالة رقم 1

إلى: موظفي الشركة الناجحة نجاحًا هائلًا

من: الرئيس التنفيذي للشركة الناجحة نجاحًا هائلًا

**الموضوع:**

توقفوا عن إحضار المشروبات الغازية المُعبأة والعصائر والمقشّات البلاستيكية للعمل. إنَّها مشكلة بيئية تزيد من نفاياتنا وجودة مياهنا. لا يدرك الناس مقدار الطاقة المُهدرة في شحن كُلِّ هذه الأشياء، والزجاجات البلاستيكية وعلب الألمنيوم والمقشّات تدمر بيئة محيطاتنا وتملأ مساحات الأرض تلوثًا. هل رأيت جزيرة النفايات العائمة في المحيط الهادئ؟ بعض هذه الأشياء تأتي من بلدان أخرى مثل كندا. المشروبات الفاخرة ليست جيّدة مثل المياه التي لدينا ومذاقها أفضل على أي حال.

**الرسالة رقم 2**

**إلى:** جميع الموظفين

**من:** الإدارة

**الموضوع:**

قررت لجنتنا، بهدف تحسين التواصل بين المكاتب، أنه يجب أن يكون هناك تحديث ومراجعة لسياستنا بشأن إرسال الرسائل بالبريد الإلكتروني من وإلى الموظّفين معنا في هذه الشركة. فيما يلي نتائج قرارات اللجنة والتوصيات لتحسين جوانب التواصل عبر البريد الإلكتروني.

- الإكثار من الكلام يعني أنّ على الناس قراءة نفس الشيء مرارًا وتكرارًا مرّة بعد مرّة. إزالة الكلمات غير الضروريّة يُقصر رسائل البريد الإلكتروني بحيث تكون أكثر دقة وموجزة ولا تستغرق الكثير من الوقت في القراءة.
- يُسمح لك فقط بإرسال واستقبال الرسائل بين الساعة 8:30 صباحًا و4:30 مساءً. لا يُسمح لك أيضًا بقراءة رسائل البريد الإلكتروني خارج هذه الأوقات. نحن نعلم أنّه بالنسبة لمن هم في مناطق جغرافيّة مُحدّدة أو يسافرون دوليًا سيقلل ذلك من الوقت الذي يُسمح لهم فيه بالوصول إلى البريد الإلكتروني، لكننا نحتاج إلى ذلك للسيطرة عليه.
- يُسمح لك فقط بما يصل إلى 3 مُستلمين في كل بريد إلكتروني. إذا تطلّب الأمر المزيد من الناس لإعلامهم فالأمر متروك للناس لإبلاغهم.
- اكتب تقييمًا ذاتيًا يركّز على مشاركة فصلك الدراسي في هذا المقرّر. يُسمح لك بإبداء التعليقات أثناء الفصل بهدف تحسين قدرتك على التحدّث الارتجاليّ، وهو بالضبط ما عليك القيام به في جميع مواقف العمل (مثل الاجتماعات وطرح الأسئلة في العروض التقديميّة والمحادثات الفرديّة). اكتب مذكرة قصيرة (فقرتان أو ثلاث فقرات) تصف فيها مدى تكرار التعليقات في الفصل وطبيعة تلك التعليقات، وما السهل والصعب بالنسبة لك عندما يتعلّق الأمر بالتحدّث في الفصل.

إذا كان لديك القليل من التعليقات (أو لم تُبدِ أيَّ تعليقات) أثناء الفصل فهذا هو الوقت المناسب لوضع خطة لمساعدتك في التغلّب على خجلك. بمجرد أن يتحدّث الشخص أمام مجموعة مرّة أو مرّتين يصبح الأمر أسهل بكثير، لذلك تحتاج إلى إيجاد طريقة تساعدك في كسر جليد هذا الخجل الاجتماعي.

أخيراً، يُرجى التعليق على ما ترى أنّها نقاط القوّة والضعف في مناقشاتك وعروضك التقديميّة في هذا الفصل.

2. راجع الصورة في الشكل 132، وأبدِ تعليقاتك على لغة الجسد التي يظهرها كل شخص في الاجتماع ومدى مشاركته في التواصل.

3. تقطّعت السبل برائد الفضاء مارك واتني (Mark Watney) الذي يؤدّي دوره مات ديمون (Matt Damon) في فيلم (The Martian) على سطح المريخ مع قدرة محدودة على التواصل مع مركز التحكم. يطرح واتني الأسئلة على كاميرا يمكنها تسجيل ونقل أسئلته، ويمكن أن تردّ وحدة التحكم في المهمة بتوجيه الكاميرا إلى بطاقة "نعم" أو "لا" بالكاميرا فقط. تمكّن الطرفان في النهاية من تبادل الرسائل "النصيّة" ولكن بدون تبادل صوتي. هناك أيضًا تأخير زمني كبير بين إرسال الرسائل واستلامها. أيّ جزء من عملية الاتصال يجب معالجته لتحسين تشفير الرسائل وفكّ تشفير الرسائل وإبقاء الضوضاء في الحد الأدنى ومراقبة المهمة؟

## 16.11 تمارين عن القرارات الإداريّة

1. جيني روميتي (Ginni Rometty) هي الرئيس التنفيذي لشركة (IBM). بعد فترة وجيزة من تولّيها دور الرئيس التنفيذي وتفاجئها من ضعف التقدّم ومستوى المبيعات المُتدني للشركة، أصدرت روميتي مقطع فيديو مدّته خمس دقائق لجميع موظفي الشركة البالغ عددهم أكثر من 400 ألف تتقد فيه عدم تأمين صفقات منافسة وتنتقد منظومة المبيعات وضعف المبيعات في الربع السابق للعام. أرسلت روميتي بعد ستة أشهر رسالة مهمّة أخرى إلى الموظفين لكن عبر البريد الإلكتروني. ما مدى فعالية الفيديو والبريد الإلكتروني في التواصل مع الموظفين؟ كيف يمكنها متابعة هذه الرسائل؟
2. شبكات التواصل الاجتماعيّ مثل فيسبوك منتشرة على نطاق واسع الآن. ضع نفسك مكان مدير تلقّى للتوّ طلب "صداقة" من أحد مرؤوسيه المباشرين. هل تقبل أو ترفض أو تتجاهل الطلب؟ لماذا؟ وما هي الاتصالات الإضافيّة التي قد تكون لديك بخصوص هذا مع الموظّف؟
3. أثناء اجتماع متعدد الوظائف يتهم أحد الحاضرين التابعين لقسم مدير آخر يحضر الاجتماع أيضًا أحد مرؤوسيك بأنّه غير لائق للوظيفة التي يشغلها. أنت لا توافق وتشعر أنّه مناسب لدوره. كيف تتعامل مع ذلك؟

## 16.12 حالة للتفكير النقدي

### شركة فيسبوك (Facebook Inc.)

وُجّهت لشركة فيسبوك في الأخبار انتقادات كثيرة حول سياسات الخصوصية فيها واتّهامات بمشاركة معلومات العملاء مع (Fusion GPS) وانتقادات بشأن محاولات التأثير على الانتخابات الأمريكية عام 2016. أصدر فيسبوك في آذار (مارس) 2014 دراسة بعنوان "دليل تجريبي على العدوى العاطفية واسعة النطاق عبر الشبكات الاجتماعية" نُشر في مجلة (Proceedings of the National Academy of Sciences (PNAS)) وهي مجلة علمية مرموقة. تشرح هذه الورقة البحثية كيف يمكن لوسائل التواصل الاجتماعي أن تنقل الحالات العاطفية من شخص لآخر بسهولة عبر منصة "آخر الأخبار" على فيسبوك. أجرت فيسبوك تجربةً على الأعضاء لمعرفة كيف يستجيب الأفراد للتغييرات في المشاركات الإيجابية والسلبية عبر الفيسبوك. تشير النتائج إلى أنّ العدوى العاطفية تحدث عبر الإنترنت وأنّ التعبيرات الإيجابية للمستخدمين يمكن أن تولّد ردود فعل إيجابية في حين أن التعبير السلبي بدوره يمكن أن يولد ردود فعل سلبية.

تمتلك فيسبوك عرضي قيمة منفصلين يستهدفان سوقين مختلفين بأهداف مختلفة تمامًا.

كان سوق فيسبوك الرئيسي في الأصل هو المُستخدمين النهائيين (أي الأشخاص الذين يتطلّعون إلى التواصل مع العائلة والأصدقاء). كانت تستهدف في البداية طلاب الجامعات فقط في عدد قليل من جامعات النخبة الأمريكية. الموقع مفتوح الآن لأيّ شخص لديه اتّصال بالإنترنت. يمكن للمستخدمين مشاركة تحديثات الحالة والصور مع الأصدقاء والعائلة. وكلّ هذا يُقدّم مجانًا للمستخدمين.

السوق الرئيسي الآخر على فيسبوك هو الإعلانات، يشتري المُعلنون معلومات حول مستخدمي فيسبوك. تجمع الشركة بانتظام بيانات حول مشاهدات الصفحة وسلوك تصفّح المستخدمين من أجل عرض إعلانات مُستهدفة ومُحدّدة للمستخدمين لصالح شركائها الإعلانيين.

كان عرض القيمة لتجربة "آخر الأخبار" في فيسبوك هو تحديد ما إذا كان التلاعب العاطفي ممكنًا من خلال استخدام الشبكات الاجتماعية. من الواضح أن هذا قد يكون ذا قيمة كبيرة لأحد الجماهير المستهدفة على فيسبوك ألا وهو المُعلنين.

تشير النتائج إلى أنّ مشاعر الأصدقاء على الشبكات الاجتماعية تؤثر على مشاعرنا وبالتالي تظهر عدوى عاطفية عبر الشبكات الاجتماعية. العدوى العاطفية هي الميل إلى الشعور والتعبير عن مشاعر مماثلة لتلك الخاصة بالآخرين والتأثر بها. دُرست العدوى العاطفية في الأصل من قبل علماء النفس على أنّها انتقال للعواطف بين شخصين.

وفقًا لساندرا كولينز (Sandra Collins) -عالمة النفس الاجتماعيّة وأستاذة الإدارة بجامعة نوتردام- من الواضح أنّه من غير الأخلاقي إجراء تجارب نفسية دون موافقة مستنيرة من الأشخاص الخاضعين للاختبار. الاختبارات قد لا تقيس دائمًا ما يدّعيه مُجروها بدقة، ويحتاج الأشخاص على الأقلّ إلى معرفة أنّهم جزء من

الاختبار. لم يُبلِّغ الخاضعون لهذا الاختبار على فيسبوك صراحةً بأنهم كانوا يشاركون في تجربة عدوى عاطفية. ولم يحصل فيسبوك على موافقة مستنيرة كما هو محدد بشكل عام من قبل الباحثين، كما أنه لم يُسمح للمشاركين بالانسحاب.

كانت استجابة وسائل الإعلام ناقدةً للغاية عندما نُشرت معلومات حول التجربة. استجابت المدونات الفنيّة والصحف والتقارير الإعلامية جميعها بسرعة تجاه هذه الواقعة.

كتب جوش كونستين (Josh Constine) من مدوّنة (TechCrunch):

"... هناك بعض الخطر المادّي للتجارب التي تُحبط الناس. كان بعض الأشخاص المعرضين لخطر الإصابة بالاكْتئاب جزءًا من مجموعة دراسة فيسبوك التي أظهر لها محتوى كئيب وهو الذي يُعدُّ فعلًا خطيرًا. سيتحمّل فيسبوك مستوى جديد من ردود الفعل العنيفة إذا عُثِر على أيّ من هؤلاء المشاركين منتحرًا أو كان لديه نتائج أخرى مرتبطة بالاكْتئاب بعد الدراسة.

نقلت صحيفة (New York Times) عن برايان بلاو (Brian Blau) -المحلّل التكنولوجيّ في شركة الأبحاث (Gartner)- "لم تنهج فيسبوك أي سلوك غير قانونيّ، لكنهم لم يفعلوا الشيء الصحيح مع عملائهم. إجراء الاختبارات النفسية على الناس يتجاوز الحدود". وقال إنّه كان ينبغي على فيسبوك إبلاغ مستخدميها. "إنّهم يواصلون تخطّي الحدود، وهذا أحد أسباب انزعاج الناس".

في حين أعرب بعض الباحثين منذ ذلك الحين عن امتعاضهم بشأن التجربة، لأن شركة فيسبوك لم تعتذر عن التجربة على الرغم من أنهم علموا حق العلم بالنتائج السلبية التي قد تُخلّفها هذه التجربة. أكّدت الشركة أنّها تُلقت موافقة من مستخدميها من خلال شروط الخدمة الخاصة بها. دافع المُتحدّث باسم فيسبوك عن البحث قائلاً: "إنّنا نجري أبحاثًا لتحسين خدماتنا وجعل المحتوى الذي يراه الأشخاص على فيسبوك ملائمًا وجذابًا قدر الإمكان.... نحن ندرس بعناية البحث الذي نجريه ولدينا عمليّة مراجعة داخلية قويّة".

يقوم فيسبوك مع الأحداث الأخيرة بتغيير إعدادات الخصوصية ولكنّه ما يزال يجمع كمّيّة هائلة من المعلومات حول مستخدميه، ويمكنه استخدام هذه المعلومات لمعالجة ما يراه المستخدمون. كما لا تُسرد هذه العناصر في صفحة شروط الخدمة الرئيسيّة على فيسبوك. يجب على المستخدمين النقر على رابط داخل مجموعة مختلفة من المصطلحات للوصول إلى صفحة سياسة البيانات، ممّا يجعل العثور على هذه المصطلحات مُرهقًا وبعيد المنال للأشخاص العاديين. يثير هذا الوضع الكثير من التساؤلات حول إمكانيّة استغلال فيسبوك لسلوكيّات مستخدميه في المستقبل.

## 16.12.1 أسئلة التفكير النقدي

1. كيف يجب أن يستجيب فيسبوك لحادثة البحث الحاصل عام 2014؟ كيف يمكن لردّ سابق أن يساعد الشركة على تجنّب خلافات عام 2018 والحفاظ على ثقة مستخدميها؟
2. هل يجب على الشركة التعهّد بعدم إجراء مسح من هذا النوع مرة أخرى؟ هل ينبغي عليها أن تذهب أبعد من ذلك وتحظر صراحةً الأبحاث التي تهدف إلى التلاعب بردود مستخدميها؟
3. كيف يمكن أن يوازن فيسبوك بين اهتمامات مستخدمييه وضرورة تحقيق إيرادات من خلال الإعلانات؟
4. ما العمليّات أو الهياكل التي يجب أن يُنشئها فيسبوك للتأكّد من عدم مواجهة هذه المشكلات مرّة أخرى؟
5. رُدّ كتابيًا على القضايا المعروضة في هذه الحالة من خلال إعداد وثيقتين: مذكرة استراتيجية تواصل وخطاب عمل احترافيّ للمُعلنين.

## 16.13 المصادر

### 16.13.1 مصادر استكشاف المهن الإدارية

- Tara Lachapelle, "T-Mobile's Argument for Sprint Deal is as Loud as CEO John Legere's Style," The Seattle Times, July 9, 2018, <https://www.seattletimes.com/business/t-mobiles-argument-for-sprint-deal-is-as-loud-as-ceo-john-legeres-style/>
- Janko Roettgers, "T-Mobile CEO John Legere Pokes Fun at Verizon's Go90 Closure," Variety, June 29, 2018, <https://variety.com/2018/digital/news/john-legere-go90-1202862397/>
- Rachel Lerman, "T-Mobile's Loud, Outspoken John Legere is Not Your Typical CEO," The Chicago Tribune, April 30, 2018, [www.chicagotribune.com/business/sns-tns-bc-tmobile-legere-20180430-story.html](http://www.chicagotribune.com/business/sns-tns-bc-tmobile-legere-20180430-story.html)
- Steve Kovach, T-Mobile Employees Speak Out and Call CEO's Recent Rape Comments "Violent" and "Traumatizing"," Business Insider, June 27, 2014, <https://www.businessinsider.com/t-mobile-employees-speak-out-legere-rape-comment-2014-6>
- Brian X. Chen, One on One: John Legere, the Hip New Chief of T-Mobile USA," New York Times, January 9, 2013, <https://bits.blogs.nytimes.com/2013/01/09/one-on-one-john-legere-the-hip-new-chief-of-t-mobile-usa/>.

### 16.13.2 مصادر القيادة الإدارية

- Amy Gallo, Stop Email Overload, Harvard Business Review, February 21, 2012, <https://hbr.org/2012/02/stop-email-overload-1>
- Barry Chingel, "How to beat email Overload in 2018", CIPHER, January 16, 2018, <https://www.ciphcr.com/advice/email-overload/>
- Monica Seely, "At the Mercy of Your Inbox? How to Cope With Email Overload", The Guardian, November 6, 2017, <https://www.theguardian.com/small-business-network/2017/nov/06/at-the-mercy-of-your-inbox-how-to-cope-with-email-overload>.

### 16.13.3 مصادر تطبيق الأخلاقيات

- Preston, Julia, Pink Slips at Disney. But First, Training Foreign Replacements, The New York Times June 3, 2015, <http://www.nytimes.com/2015/06/04/us/last-task-after-layoff-at-disney-train-foreign-replacements.html>
- Vargas, Rebecca, EXCLUSIVE: Former Employees Speak Out About Disney's Outsourcing of High-Tech Jobs, WWSB ABC 7 (Oct. 28, 2015), [http://www.mysuncoast.com/news/local/exclusive-former-employees-speak-out-about-disney-s-outsourcing-of/article\\_d8867148-7d8c-11e5-ae40-fb05081380c1.html](http://www.mysuncoast.com/news/local/exclusive-former-employees-speak-out-about-disney-s-outsourcing-of/article_d8867148-7d8c-11e5-ae40-fb05081380c1.html)
- Boyle, Mathew, Ahead of GOP Debate, Two Ex-Disney Workers Displaced by H1B Foreigners Speak Out for First Time, Breitbart.com, October 28, 2015, <http://www.breitbart.com/big-government/2015/10/28/ahead-of-gop-debate-two-ex-disney-workers-displaced-by-h1b-foreigners-speak-out-for-first-time>
- Sandra Pedicini, Tech Workers File Lawsuits Against Disney Over H-1B Visas, Orlando Sentinel, published January 25, 2016, accessed February 6, 2016, available at <http://www.orlandosentinel.com/business/os-disney-h1b-visa-lawsuit-20160125-story.html>
- U.S. Citizenship and Immigration Services, Understanding H-1B Requirements, accessed February 6, 2016, available at <https://www.uscis.gov/eir/visa-guide/h-1b-specialty-occupation/understanding-h-1b-requirements>
- May, Caroline, Sessions, Durbin: Department Of Labor Has Launched Investigation Into H-1B Abuses, Breitbart.com (June 11, 2015), <http://www.breitbart.com/big-government/2015/06/11/sessions-durbin-department-of-labor-has-launched-investigation-into-h-1b-abuses/>
- Email from Julia Preston, National Immigration Correspondent, The New York Times, to Bryan Shannon, co-author of this case study, dated February 10, 2016.

### 16.13.4 مصادر حالة للتفكير النقدي

- Kramer, Adam; Guillory, Jamie; and Hancock, Jeffrey, "Experimental evidence of massive scale emotional contagion through social networks," PNAS (Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America). March 25, 2014 <http://www.pnas.org/content/111/24/8788.full>
- Laja, Peep. "Useful Value Proposition Examples (and How to Create a Good One), ConversionXL, 2015 <http://conversionxl.com/value-proposition-examples-how-to-create/>
- Yadav, Sid. "Facebook - The Complete Biography," Mashable, Aug. 25, 2006. <http://mashable.com/2006/08/25/facebook-profile/#orb9TmeYHiqK>
- Felix, Samantha, "This Is How Facebook Is Tracking Your Internet Activity," Business Insider, Sept. 9, 2012 <http://www.businessinsider.com/this-is-how-facebook-is-tracking-your-internet-activity-2012-9>

# دورة إدارة تطوير المنتجات



## مميزات الدورة

- ✓ شهادة معتمدة من أكاديمية حسوب
- ✓ بناء معرض أعمال قوي بمشاريع حقيقية
- ✓ إرشادات من المدربين على مدار الساعة
- ✓ وصول مدى الحياة لمحتويات الدورة
- ✓ من الصفر دون الحاجة لخبرة مسبقة
- ✓ تحديثات مستمرة على الدورة مجاناً

اشترك الآن



# 17. التخطيط والرقابة في المؤسسات

## 17.1 مقدمة

### 17.1.1 المخرجات التعليمية

ينبغي عليك أن تكون قادرًا على الإجابة عن الأسئلة الآتية بعد قراءتك لهذا الفصل:

3. ما هي أهمية التخطيط؟ ولماذا تحتاج المؤسسات إلى إجراءات عمليات التخطيط والرقابة باستمرار؟
4. وضح ماهية عملية التخطيط.
5. يبين أنواع الخطط المختلفة التي تعتمد عليها المؤسسات.
6. كيف يؤثر الأفراد والمؤسسات على وضع الأهداف والتخطيط؟
7. كيف تحدث عملية التخطيط في المؤسسات في عصرنا الحالي؟
8. وضح تأثير الرقابة على أعضاء المؤسسة.
9. وضح مفهوم الإدارة بالأهداف بوصفها فلسفةً وأسلوبًا إداريًا، ووضح آثارها.
10. وضح الفرق بين تنفيذ إجراءات التخطيط والرقابة في ظل الإدارة القائمة على السيطرة وفي ظل الإدارة القائمة على المشاركة.

## استكشاف المهن الإدارية

### إليزابيث شاربونييه مبتكرة ChezPastis.com

شركة ChezPastis.com هي من بنات أفكار إليزابيث شاربونييه (Elisabeth Charbonnier)، وهذه الشركة متخصصة في بيع الأطعمة الفرنسية وغيرها من الأطعمة الشهية عبر الإنترنت. لقد كانت إليزابيث وشركاؤها من الطهاة المحترفين قبل تأسيس الشركة، وكان هدفهم من تأسيسها هو تقديم المنتجات الشهية للعالم أجمع. بدأت شركة ChezPastis.com بداية قوية، وسرعان ما أصبحت إليزابيث وشركاؤها منشغلين جدًا، لدرجة أنهم لا يجدون الوقت اللازم للتخطيط للمستقبل، وكانوا يحاولون المحافظة على بقاء الشركة واستمرارها، ولكن بعد ستة أشهر واجهت الشركة الكثير من التحديات والصعوبات المصاحبة لمرحلة النمو والتطور، مثلها مثل الشركات الناشئة الأخرى المتخصصة في مجال التجارة الإلكترونية.

حاول أحد شركاء إليزابيث -والذي يُدعى زاك فورتونا (Zack Fortuna)- في أحد الأيام شراء بعض الكتب لإهدائها لابنته في يوم ميلادها، وقد انزعج من الرسالة التي تلقاها بعد محاولته تقديم طلب الشراء والتي كانت: "المعذرة، البضائع التي طلبتها غير متوفرة حاليًا، ولن تكون متاحة قبل شهرين". كان زاك يحتاج إلى الحصول على الكتب خلال أسبوعين وليس شهرين، لذلك قرّر الذهاب إلى متجر الكتب وشراء الكتب الموجودة في المخزن بدلًا من إهدار الوقت في البحث عن بضائع قد لا تكون متوفرة على الإنترنت. أدرك زاك فجأة أنّ هذا الموقف يحدث في شركة ChezPastis.com أيضًا؛ إذ إنه في كثيرٍ من الأحيان تنفذ بعض أنواع البضائع في المؤسسة وهذا يُعيق طلبات الزبائن ويؤخرها. ما يُمكن استنتاجه هو أنّ التحديات التي تواجه شركة ChezPastis.com أثناء نموها قد تكون مرتبطة بمشكلات في الإمداد والتوريد.

تساؤلات: هل مشكلة المخزون في شركة ChezPastis.com تُعزى إلى سوء التخطيط أم ضعف الرقابة أم كليهما؟ كيف بإمكان إليزابيث وزاك وشركائهما الآخرين تحسين الوضع ومعالجة المشكلة؟

غالبًا ما يقول المديرون عبارات مثل: "إذا كان المرء جيدًا بما يكفي، فليس من الضروري أن يُخصّص وقتًا للتخطيط الرسمي. في الواقع، الوقت الذي يُستغرق في التخطيط يُقلل من الوقت الذي يُستغرق في التنفيذ"، ومن المحتمل أنهم يقولون هذا لتبرير عدم وجود برنامج تخطيط رسمي. إنّ هذه الأقاويل ليست صحيحة على الإطلاق؛ فالتخطيط يُعزّز من فعالية المؤسسة بأكملها ويساهم في تجنّب الكثير من المشاكل والمفاجآت.

لإدراك مدى أهمية التخطيط، تأمّلوا هذه القصة: لقد أنتجت شركة كاليكو كاندي (Calico Candy) منذ بضع سنوات حلوى الطوفي "سانتا كلوز"، والتي حققت مبيعاتها نجاحًا باهرًا. حدّدت الشركة خطتها على إثر ذلك النجاح وأنتجت حلوى الطوفي "أرناب عيد الفصح" وأعدت إنتاج حلوى الطوفي "سانتا كلوز" في الكريسماس مرة أخرى، ولكن لم تُحقّق حلوى الطوفي التي أنتجتها شركة كاليكو نجاحًا هذه المرة بسبب سوء التخطيط. لقد أظهرت دراسات السوق بوضوح أنّ المستهلكين أصبحوا يُفضّلون الشوكولاتة على حلوى الطوفي، ولكنّ الشركة استمرّت في التخطيط بناءً على نجاحها السابق، بدلًا من التخطيط لتقديم منتجات تُلبّي تفضيلات المستهلكين الجديدة، وخسرت نتيجةً لذلك الكثير من الأموال. لا يُمكن لأحد أن يُنكر أنّ التخطيط الجيّد هو أحد الأركان الأساسية للنجاح.

الإجراءات والنتائج: ذهب زاك إلى العمل في اليوم التالي، بعد الموقف الذي مرّ به، وهو متحمّس بشأن الاستنتاجات التي توّصل إليها. لقد كان الشركاء يُدركون أنّ المخزون يُمثّل مصدر مشكلات دائم للشركة، ولكنهم لم يدركوا الآثار التي يُمكن أن تترتّب على انزعاج الزبائن المُحتملين من تأخّر الطلبات وانتقالهم إلى متجر آخر، واكتشفوا بعد جمعهم للبيانات المتعلقة بطلبات الزبائن والبضائع غير المتوقّرة أنّ نسبة طلبات الزبائن التي تُلبّى فوراً هي 50% فقط! وعلى ضوء تلك النتائج قرّر الشركاء، بعد أن صُدموا بهذه الحقيقة، عقد اجتماعات دورية للتخطيط الاستراتيجي من أجل دراسة الحقائق والمعلومات الشاملة والتخطيط للمستقبل. إن أول قرارٍ خرجوا به هو وضع أنظمة رقابة أفضل على عملية جرد المخزون وجمع البيانات المتعلقة بتجارب تسوّق الزبائن إلكترونياً عبر موقع الشركة ChezPastis.com.

اقترحت إليزابيث أن يكون هدفهم الحالي هو عدم الاضطرار أبداً إلى إخبار الزبائن بأنّ البضائع المطلوبة غير متوفرة في الوقت الراهن، وهذا يعني العمل على توفير جميع البضائع التي يطلبها الزبائن مباشرةً. أقرّ زاك أنّ هذا الهدف ممتاز، ولكنه يرى أنّه يجب عليهم تحديد هدف طموح يُمكن تحقيقه، وهو ألا تقل نسبة طلبات الزبائن التي بإمكانهم تلبيةها فوراً عن 80%؛ إذ إنّ شركتهم هي شركة صغيرة في بيئة متغيّرة وغير مستقرة، وهم لا يُريدون تثبيط الموظفين بسبب هدف قد يكون من المستحيل تحقيقه.

يتمثّل جوهر التخطيط في الانتباه إلى الفرص والتهديدات المستقبلية، ومن ثمّ استغلالها أو مواجهتها حسبما يقتضي الحال. يُمكن أن يُعدّ التخطيط بمثابة فلسفة، ليس بالمعنى الحرفي للكلمة، ولكن بالنظر إليه على أنّه توجّه أو أسلوب حياة.<sup>(1)</sup>

## 17.2 أهمية التخطيط

### ما هي أهمية التخطيط؟ ولماذا تحتاج المؤسسات إلى إجراء التخطيط والرقابة؟

التخطيط هو العملية التي يضع المديرون خلالها الأهداف ويحدّدون كيفية تحقيق هذه الأهداف. تحتوي الخطط على عنصرين أساسيين، هما: عبارات الأهداف، وعبارات الإجراءات. توّضح عبارات الأهداف (goal statements) الغايات النهائية والنتائج التي يأمل المديرون في تحقيقها، في حين أنّ عبارات الإجراءات (action statements) تُبيّن الأساليب التي سوف تنتهجها المؤسسات من أجل تحقيق أهدافها. اعتزمت رئيسة الوزراء البريطانية السابقة تيريزا ماي تغيير الطريقة التي تتشكّل بها مجالس إدارة الشركات العامة من خلال الحث على أن يكون الموظفون أنفسهم جزءاً من المجالس الإدارية، إذ شجّعت من خلال عبارات الإجراءات التي وضعتها على وجود شخص ينوب عن الموظفين في كل مجلس إدارة، مثل ميك باركر (Mick Barker) الذي كان يعمل في السكك الحديدية منذ سبعينيات القرن العشرين، والذي كان يُساهم في عملية اتخاذ القرارات بوصفه عضواً في مجلس إدارة شركة فيرست غروب (First Group) العملاقة المتخصصة في النقل.<sup>(2)</sup>

إنّ التخطيط هو نشاط فكري،<sup>(3)</sup> ومن الصعب ملاحظة أو رؤية المديرين يخطّطون؛ وذلك لأنّ معظم هذا النشاط يحدث داخل أذهانهم ولا يظهر في سلوكياتهم. يتوجّب على المديرين أثناء عملية التخطيط التفكير في

الأمر التي يجب فعلها، ومن سيفعلها، وكيف ومتى سوف يفعلونها. بالإضافة إلى ذلك، يُراجع المديرون عند وضعهم لمخططات المؤسسة الأحداث الماضية، وكذلك يدرسون الفرص المستقبلية والتهديدات المحتملة، ويتطلب التخطيط الإلمام بنقاط قوة المؤسسة ونقاط ضعفها، إلى جانب اتخاذ القرارات بشأن النتائج المرغوبة وكيفية تحقيقها.<sup>(4)</sup>

يجب أن تكون عملية التخطيط لما سيحدث في المؤسسات -سواء في بيئة العمل الداخلية أم الخارجية- دورية ومستمرة، وأن تكون جزءًا من مهام المدير اليومية والأسبوعية والشهرية، وأن تكون مهمة روتينية لجميع أعضاء المؤسسات التي تسمح بمشاركة الموظفين على نطاق واسع. بالإضافة إلى ذلك، يجب متابعة الخطط باستمرار، ويجب على المديرين وأعضاء المؤسسة الآخرين مراجعة هذه الخطط لمعرفة ما إذا كانت بحاجة إلى تعديل لكي تُلائم الظروف المُستجدة أو المعلومات الحديثة التي ستؤثر على مستقبل المؤسسة. يجب أن تتمتع عملية إدارة التخطيط بشيءٍ من المرونة، وخاصةً في خضمّ الظروف الجديدة والمتغيّرة في عصرنا الراهن، ولكن من الواضح أنّ شركة (كاليكو كاندي) لم تعمل على متابعة خططها بهذا الأسلوب. عندما نقول أنّ التخطيط نشاط مستمر، فإننا نعني استحداث طرق للتعامل مع الفرص والتهديدات المستجدة وغير المتوقعة. إنّ التخطيط هو عملية توجيه أنشطة المؤسسة المختلفة وجعلها ذات قيمة وفائدة.

## 17.2.1 لماذا يجب على المديرين التخطيط؟

هناك عدة أسباب تدفع المديرين لإعداد الخطط لأنفسهم وموظفيهم ووحدات المؤسسة المختلفة، وتتضمن هذه الأسباب:

1. تقليل تأثير الظروف المتغيّرة وحالات عدم اليقين.
2. جعل أنشطة المؤسسة تتمحور حول مجموعة من الأهداف.
3. تحديد مسار عمل منظمّ للأنشطة المستقبلية.
4. رفع الكفاءة الاقتصادية.
5. تسهيل عملية الرقابة من خلال وضع معايير للأنشطة اللاحقة.

هناك عدة عوامل تُضفي الأهمية على عملية التخطيط في المؤسسات. العامل الأول يتعلّق ببيئة العمل الداخلية؛ إذ إنّ وظيفة الإدارة تزداد تعقيدًا مع اتساع حجم المؤسسات وزيادة تعقيداتها، وتكتسب عملية التخطيط أهميتها من أنّها تربط الأنشطة المستقبلية بالأنشطة الأخرى في المؤسسة. العامل الثاني يتعلّق بتزايد حالات عدم اليقين التي يواجهها المدير، وذلك نتيجةً لتزايد تعقيد بيئة العمل الخارجية واضطرابها، وتكتسب عملية التخطيط أهميتها في هذه الحالة من أنّها تتيح للمؤسسات التعامل مع بيئة عملها الخارجية بطريقة منهجية ومنظمة.

كشفت دراسة من جامعة كورنيل وجامعة إنديانا أنّ تغيّب الموظفين عن العمل يُكلّف الشركات 40 مليار دولار سنويًا؛ وكان الافتقار إلى التخطيط من المشكلات الكبرى التي تواجه تلك الشركات. إنّ الشركات التي تتبع خطة محدّدة وواضحة في أعمالها اليومية تكون أكثر نجاحًا من تلك التي لا تفعل ذلك، ويذكر مؤلفو الدراسة أنّ الإجراءات التي تتخذها المؤسسات للسيطرة على عواقب التغيّب من شأنها أن تمنع من حدوثه، ومن المثير للاهتمام أنّ هذه الإجراءات قد تكون بسيطة، مثل مراجعة السياسات التنظيمية التي تُحدّد القواعد المتعلقة بتغيّب الموظفين.<sup>(5)</sup>

## 17.2.2 هل المديرون يخطّون حقًا؟

يتوجّب على المديرين التخطيط رسميًّا، ولكن هل هم يفعلون ذلك؟ يؤكّد بعض الملاحظين إلى أنّ المديرين غالبًا ما يكونون مشغولين جدًّا لدرجة أنّهم لا يتمكّنون من التخطيط بطريقة منهجية ومنظمة، ويشير هنري منتسبرغ البروفيسور المتخصّص في الإدارة بجامعة مكغيل:

عندما يخطّط المديرون، فإنّهم يفعلون ذلك ضمن سياق الإجراءات اليومية، وليس من خلال الانعزال في منتجع جبلي لمدة أسبوعين من أجل وضع خطط للمؤسسة. يبدو أنّ خطط الرؤساء التنفيذيين الذين كانوا محل دراستي تُوجد فقط في أذهانهم على هيئة نوايا قابلة للتعديل، ولكنّها غالبًا ما تكون محدّدة. إنّ وظيفة الإدارة لا ينتج عنها مخطّطون عميقو التفكير؛ إذ غالبًا ما يستجيب المديرون للأحداث والمستجدات ذاتيًا وآتياً.<sup>(6)</sup>

لكن هناك باحثون آخرون لديهم ملاحظات مخالفة لما سبق، إذ إنّ الأستاذين كارول وجيلين (Carroll and Gillen) المتخصّصين في الإدارة، بعد اطلاعهما على عدد من الدراسات التي ركّزت على مدى كون التخطيط والأنشطة الإدارية الأخرى أجزاءً جوهرية من عملية الإدارة، قد أشارا إلى أنّ وظائف الإدارة التقليدية التي حدّدها هنري فايول وليندل أوريك وغيرهما ليست عادات وسلوكيات لا شعورية كما يدّعي بعض الكُتاب الإداريين المعاصرين؛ بل تُمثّل وصفًا تجريديًا لما يفعله المديرون في الواقع وما يتوجّب عليهم فعله.<sup>(7)</sup> بيّنت باربرا ألين، رئيسة شركة سنيلت (Sunbelt Research Associates)، أنّها أجرت قدرًا كبيرًا من التخطيط قبل إطلاق مشروعها الجديد، وأنّها تُراجع خططها وتحدّثها دوريًّا، حتى بعد نجاحها في تسيير العمل.<sup>(8)</sup>

غالبًا ما يكون المديرون مشغولين جدًّا، والبعض منهم يتصرّف بدون خطة عمل منظمة، ومع ذلك فإن العديد منهم يُخطّطون بطريقة منظمة ومنهجية.<sup>(9)</sup> على سبيل المثال، يضع العديد من المديرين خططًا منهجية كيفية تفاعل مؤسساتهم مع الأزمات. على سبيل المثال، شكّلت شركة (يوناييتد إيرلاينز) مجموعة متخصّصة في التخطيط لمواجهة الأزمات، وقد وضعت المجموعة خطة الطوارئ للتصدي للأزمات التي تصادف شركة (يوناييتد إيرلاينز)، وحدّدا فيها ما يجب على فريق إدارة الأزمات التابع للشركة فعله في حالة حدوث أزمة. لقد ذكرت كيري كالاجنا (Keri Calagna)، المستشارة في الشؤون المالية وإدارة المخاطر في شركة (ديلويت)، أنّ حوالي 20.7% من قيمة الشركة ترتبط بسُمعتها، ولكنّ الرؤساء التنفيذيين و77% من أعضاء مجلس الإدارة أشاروا إلى أنّ سُمعة الشركة هي المجال الأكثر عُرضة للخطر عند حدوث أزمة وأنّ 39% منهم فقط لديهم خطة للتعامل مع مثل هذه الأزمات.<sup>(10)</sup>

في الواقع لا يضع التساؤل عمّا إذا كان المديرين يُخَطِّطون حقًا والملاحظة التي تُشير إلى أنّهم يكونون مشغولين جدًّا في كثير من الأحيان -لدرجة أنّهم لا يمكنهم الانعزال في قمة جبل لفترة من الزمن من أجل التفكير في الوجهة التي يتوجَّب على المؤسسة الوصول إليها وكيفية وصولها إليها- لا يضعان في الحسبان حقيقة أنّ هناك أنواعًا مختلفة من التخطيط.



الشكل 137: رئيسة الوزراء البريطانية السابقة تيريزا ماي - مصدر الصورة: حساب Arno Mikkor / فليكر

مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC BY 2.0)

تظهر في الصورة رئيسة الوزراء البريطانية السابقة تيريزا ماي التي كانت تؤيّد إدخال تعديلات على حوكمة الشركات، ومن ضمنها تعيين شخص ينوب عن الموظفين في المجالس الإدارية.

### اختبار مدى الفهم

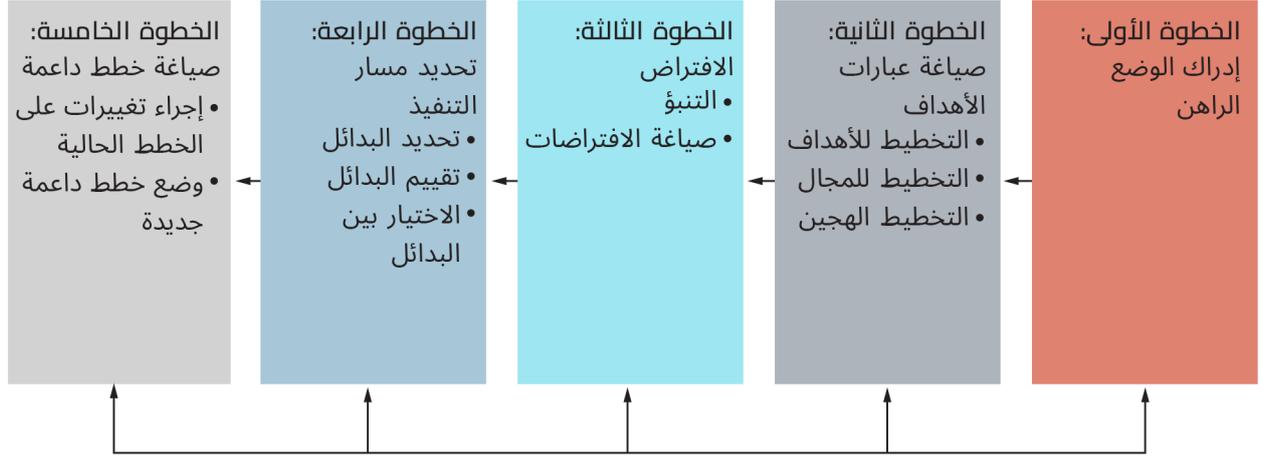
1. ما هي العملية التي يضع المديرين خلالها الأهداف وكيفية تحقيق هذه الأهداف؟
2. كيف تؤثر بيئات العمل الداخلية والخارجية للمؤسسات، إلى جانب نقاط قوتها ونقاط ضعفها على عملية التخطيط؟
3. لماذا يتوجَّب على المديرين التخطيط؟

## 17.3 عملية التخطيط

### وصح عملية التخطيط.

تتميّز عملية التخطيط الفعّال بأنّها تُركّز على المستقبل وتتمتّع بالشمولية والمنهجية ويُمكن التشاور بشأنها،<sup>(11)</sup> وتنطوي على بحثٍ واسعٍ عن البدائل وتحليل المعلومات ذات الصلة، وتتسمّ بأنّها عملية منهجية بطبيعتها، وغالبًا ما تكون قائمة على المشاركة.<sup>(12)</sup> يُقسّم نموذج التخطيط المبيّن في هذا القسم هذه الوظيفة

الإدارية إلى عدة خطوات، كما هو موضح في الشكل التالي. إنَّ اتباع خطوات هذا النموذج يُساهم في تحقيق متطلبات التخطيط الفعّال في المؤسسات.



الشكل 138: عملية التخطيط - المصدر: مقتبس من كتاب "Principles of management: An analysis of managerial functions"، هارولد كونتز وسيريل أودونيل، 1972، ص 113

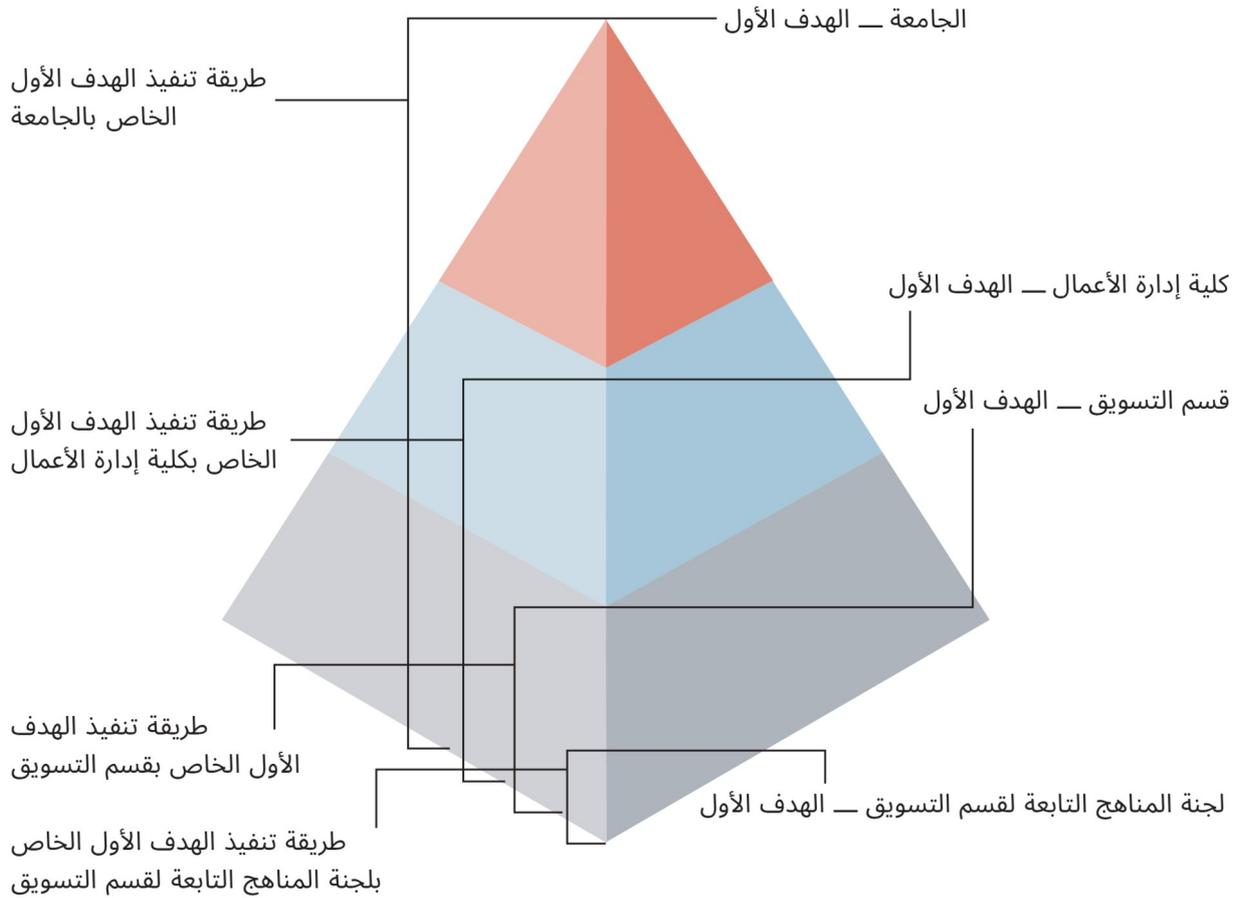
### 17.3.1 الخطوة الأولى: إدراك الوضع الراهن

يُشير الباحثان في مجال الإدارة هارولد كونتز (Harold Koontz) وسيريل أودونيل (Cyril O'Donnell) إلى أنّ الخطوة الأولى في عملية التخطيط هي الإدراك.<sup>(13)</sup> يعمل المديرين في هذه الخطوة على تكوين الأساس الذي سوف يبنون عليه خططهم، ويُحدّد هذا الأساس الوضع الحالي للمؤسسة والتزاماتها ونقاط قوتها ونقاط ضعفها، ويوضّح أيضًا رؤيتها المستقبلية. من المعلوم أنّ للأحداث والوقائع الماضية دور مهم في تحديد سير عمل المؤسسة ووجهتها المستقبلية، لذلك يجب على المديرين في هذه المرحلة فهم طبيعة مؤسستهم وتاريخها، وكما يقولون: "كلما تأمّلت فيما مضى، كُنْتُ أَشَدَّ بصيرةً في المستقبل".<sup>(14)</sup>

### 17.3.2 الخطوة الثانية: صياغة عبارات الأهداف

الخطوة الثانية من خطوات عملية التخطيط هي تحديد وجهة المؤسسة أو غايتها النهائية، وغالبًا ما يتطلّب ذلك تحديد الأهداف. يُحدّد المديرين الذين يعملون في مختلف مستويات الهرم الإداري للمؤسسة عددًا من الأهداف، كما يضع كلُّ ممّا أهداف خاصة بك، مثل الحصول على درجة معينة في مادة دراسية ما. من الجدير بالذكر أنّه لا بُدَّ من توافق الخطط التي تُوضع في مختلف المستويات الإداريّة مع بعضها بعضًا، وأن تصبَّ جميعًا في مصلحة المؤسسة ككل.

على سبيل المثال، يجب أن تتوافق الخطط التي تضعها لجنة المناهج التابعة لقسم التسويق بالجامعة مع خطط القسم وتدعمها، والتي بدورها تُساهم في تحقيق أهداف كلية إدارة الأعمال، و يُفترض في الوقت نفسه أن تدعم الخطط التي تضعها هذه الكلية أهداف الجامعة. يتّضح ممّا سبق أنّ المديرين يُساهمون في بناء تسلسل معقّد من الخطط التنظيمية (كما هو موضح في الشكل التالي)، وذلك من أجل تحقيق الأهداف العامة لمؤسستهم.



الشكل 139: مثال عن تسلسل الخطط التنظيمية

## 1. التخطيط للأهداف والتخطيط للمجال

يُمكن صياغة عبارات الأهداف من خلال تحديد الغايات المنشودة أو تحديد المسار المطلوب نحو وُجهة معينة لتحقيق مجموعة من النتائج التي تعود بالنفع. يُقصد بالتخطيط للأهداف (goal planning) أن يضع الأفراد أهدافاً معينة ومن ثمَّ يُحدِّدون عبارات الإجراءات (الخطوات العمليّة) التي ستبيّن كيفية تحقيق هذه الأهداف.<sup>(15)</sup> على سبيل المثال، قرّرت الطالبة الجامعية الجديدة نسرین أنّها تودُّ الحصول على درجة البكالوريوس في الكيمياء الحيوية (الهدف)، ثمَّ وضعت خطة دراسية مدتها أربع سنوات لكي تُعينها على تحقيق هذا الهدف. استخدمت نسرین في هذا المثال أسلوب التخطيط للأهداف؛ إذ إنّها قد وضعت هدفاً في البداية ثمَّ حدّدت الإجراءات والخطوات اللازمة لتحقيق ذلك الهدف.

التخطيط للمجال/ للمسار (domain/directional planning) هو أسلوب آخر للتخطيط، يضع بواسطته المديرين مسار عمل يقود المؤسسة نحو مجال واحد محدّد (ومن ثمَّ يصرفها عن المجالات الأخرى).<sup>(16)</sup> قد يكون ضمن المجال المحدّد عدة أهداف دقيقة ومناسبة. على سبيل المثال، قرّرت خريج المدرسة الثانوية نبيل أنّه يودُّ التخصص في مجال متعلّق بالأعمال التجارية في الجامعة، لذلك فهو سيعمل على اختيار مجموعة متنوعة من المواد الدراسية من منهج كلية إدارة الأعمال خلال السنوات الأربع القادمة، ولكنّه لن يختار تخصصاً محدّداً. بعد أن يختار نبيل المواد التي سيدرسها بناءً على إمكانيّة دراسته لها وما إذا كان مهتماً بها، فإنّه سيُحقّق عدداً كافياً

من الإنجازات ضمن المجال الذي اختاره؛ الأمر الذي سيُمكنه من التخرُّج في تخصص التسويق مثلاً. استخدم نبيل في هذا المثال أسلوب التخطيط للمجال، ولم يستخدم تخطيطاً للأهداف إطلاقاً، ولكنه سيُحقق في النهاية واحدًا من الأهداف التي وضعها ضمن هذا المجال المعتمد.

يُعدُّ تطوير الأوراق اللاصقة المعروفة باسم بوست-ايت (Post-it) التي تُنتجها شركة ثري أم (3M) من الأمثلة التي توّضح كيفية حدوث التخطيط للمجال؛ إذ كانت تُبذل الجهود في مختبرات الأبحاث التابعة لشركة (3M) من أجل تطوير أنواع جديدة من المواد اللاصقة، وكانت إحدى النتائج مادة لاصقة لم تكن فائدتها معروفة بسبب انخفاض قدرتها على لصق الأشياء بقوة.

أدرك آرثر فراي (Arthur L. Fry) الذي يعمل في أحد أقسام شركة (ثري أم) أنّ هذه المادة اللاصقة -التي أنتجها سبنسر سيلفر (Spencer F. Silver) والذي يعمل أيضًا في نفس الشركة- يُمكنها الالتصاق بالورق لفترات طويلة ويُمكن إزالتها دون إتلاف الورق، وذلك بعد أن تضايق فراي بسبب سقوط مؤشرات الصفحات (page markers) من أحد الكتب الخاصة به وهو في الكنيسة.

جَرَّب فراي استخدام المادة اللاصقة الجديدة على مؤشرات الصفحات وأوراق الملاحظات، ومن هنا جاءت فكرة المنتج الذي يُدعى (Post-it) والذي حظي بشعبية كبيرة وأدرّ لشركة (3M) الكثير من الأرباح. أشار جيف نيكولسون (Geoff Nicholson)، الذي كان له الفضل في رواج منتج (Post-it)، أشار إلى أنّه بدلاً من الانخراط في عملية التخطيط لفترة طويلة، يجب تسريع عجلة الابتكار واتخاذ القرارات مبكرًا بشأن الاستمرار في تطوير المنتج المبتكر أو الانتقال إلى تطوير منتجات أخرى.<sup>(17)</sup>



الشكل 140: أوراق الملاحظات (Post-it) التي تُنتجها شركة 3M - مصدر الصورة: حساب Kevin Wen / فليكر

مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC BY 2.0)

تظهر في الصورة أوراق الملاحظات (Post-it) التي تُنتجها شركة 3M، غالبًا ما يُستخدم هذا المنتج عند إنشاء المستندات المشتركة والتعديل عليها، مثل الخطة الإستراتيجية للشركة. كيف يمكن أن تؤثر التكنولوجيا الحديثة التي تسمح لعدة أشخاص بمشاركة المستندات الإلكترونية، مثل ملفات Word أو PowerPoint، على مبيعات المنتج (Post-it) من وجهة نظرك؟

من المواقف التي قد يُجري المديرون فيها تخطيطًا للمجال:

1. عندما تكون هناك ضرورة واضحة للمرونة.
2. عندما لا يتمكن الأفراد من الاتفاق على الأهداف.
3. عندما تكون بيئة العمل الخارجية للمؤسسة غير مستقرة وغامضة بدرجة كبيرة.
4. عندما تكون المؤسسة في أولى مراحلها أو عندما تمرُّ بمرحلة انتقالية.

بالإضافة إلى ذلك، يقتصر اء التخطيط للمجال غالبًا على مستوى الإدارة العليا في المؤسسة؛ إذ يكون المديرون مسؤولين عن التعامل مع بيئة العمل الخارجية وتكون المهام غير واضحة المعالم. في المقابل، يسود إجراء التخطيط للأهداف (صياغة أهداف متناغمة مع المجال المحدد) غالبًا في المستوى التنفيذي في المؤسسة، والذي تَقَلُّ فيه حالات عدم اليقين.

## ب. التخطيط الهجين

أحيانًا يحدث دمج بين التخطيط للمجال والتخطيط للأهداف، وهذا يؤدي إلى تشكيل أسلوب ثالث يُسمَّى التخطيط الهجين. في هذا الأسلوب، يبدأ المديرون بدراسة مخطط سير العمل العام ويسعون إلى سلوك اتجاه معين. في بداية العمل يسلك المديرون منهج التخطيط للمجال (الذي يكون أشمل وأوسع وأكثر مرونة) ويكتسبون المعلومات مع مرور الوقت، ومن ثمَّ تقلل حالات الغموض وعدم اليقين، وتُصبح الأولويات والتفضيلات أكثر وضوحًا، ويصبح المديرون قادرين على الانتقال إلى مرحلة التخطيط للأهداف، ويتمكّنون من وضع أهداف أكثر تحديدًا في المجال المحدد. مجمل القول هو أنَّ الانتقال من التخطيط للمجال إلى التخطيط للأهداف يحدث عندما تتراكم المعرفة وتزداد الخبرات، ويصبح هناك ميل لتحقيق هدف معين، وتُحدّد عبارات الإجراءات.

## ج. نتائج التخطيط للأهداف والتخطيط للمجال والتخطيط الهجين

لا يؤثر تحديد الأهداف على الأداء مباشرةً فحسب؛ بل يُشجّع المديرين أيضًا على التخطيط تخطيطًا أفضل، وهذا يعني أنه بعد تحديد الأهداف، يزداد ميل الأفراد إلى التفكير بطريقة منهجية بشأن كيفية تحقيق هذه الأهداف.<sup>(18)</sup> لكن عندما تتسم الأهداف بالغموض وعدم الوضوح، كما هو الحال عند إجراء التخطيط للمجال، فإنَّ الأفراد يجدون صعوبة في وضع خطط عمل مفضّلة وواضحة، ومن ثمَّ يُصبح أداؤهم أقل فاعلية. تجدر الإشارة إلى أنَّ الفصل الذي يتحدّث عن التحفيز يتطرّق إلى نظرية الهدف (goal theory) والتي تعكس أهميّة تحديد

الأهداف في زيادة فعالية وإنتاجية الأفراد. تُشير الدراسات إلى أنه ينتج عن التخطيط للأهداف مستويات أداء أعلى مقارنةً بالتخطيط للمجال وحده.<sup>(19)</sup>

### 17.3.3 الخطوة الثالثة: الافتراض

يضع المديرون في هذه الخطوة الافتراضات التي سيحددون بناءً عليها عبارات الإجراءات. إن مدى جودة ونجاح أي خطة يعتمد على مدى جودة افتراضاتها الأساسية، لذلك يجب خلال عملية التخطيط وضع افتراضات بشأن الأحداث المستقبلية ومتابعتها وتحديثها تحديدًا دوريًا.<sup>(20)</sup>

يجمع المديرون المعلومات من خلال دراسة بيانات العمل الداخلية والخارجية لمؤسستهم، ثم يستخدمون هذه المعلومات لوضع افتراضات حول الأحداث المستقبلية المحتملة. لكي تتضح هذه الخطوة أكثر، دعونا ننظر إلى ما فعلته الطالبة نسرين التي أشرنا إليها في مثال سابق. جلست نسرين تفكر في كيفية توفير المال الكافي الذي سيُمكنها من دفع الرسوم الدراسية المطلوبة لإكمال دراستها الجامعية، ومن ثم الحصول على درجة البكالوريوس في الكيمياء الحيوية، وتوقّعت أنها ستحتاج إلى العثور على وظيفة صيفية بدوام كامل على مدار عامين، بالإضافة إلى مدّخراتها والأموال التي قدّمها لها والديها.

بناءً على ذلك، دوّنت نسرين في خطتها التي تمتدُّ لأربع سنوات أنها بحاجة إلى إيجاد وظيفة صيفية بدوام كامل في الفترة ما بين الانتهاء من الدراسة الثانوية وبداية السنة الجامعية الأولى، وأخرى في الفترة ما بين نهاية السنة الجامعية الأولى وبداية السنة الجامعية الثانية. ستعمل نسرين في الصيف الذي يسبق بداية السنة الجامعية الثالثة والصيف الذي يسبق بداية السنة الجامعية الرابعة للحصول على التدريب المناسب والبحث عن فرص العمل المتاحة للخريجين؛ الأمر الذي سيُسعد والديها! تُعدُّ الخطة التي تُوضع لتحديد كيفية دفع الرسوم الدراسية وإكمال التعليم في غاية الأهمية، ولكن لا يقتصر استخدام مهارات التخطيط الفعّال على الأمور المتعلقة بالعمل أو الدراسة فقط؛ بل يمكن لأي فرد استخدامها في شتى المجالات والأنشطة الحياتية.

### 17.3.4 الخطوة الرابعة: تحديد مسار التنفيذ (عبارات الإجراءات)

يُحدّد المديرون في هذه الخطوة كيفية الانتقال من وضعهم الحالي والتحرّك نحو هدفهم (أو نحو مجالهم)، ويعملون على صياغة عبارات إجراءات (خطوات عملية) تُوضّح بالتفصيل ما يجب فعله ومن سيفعله ومتى وكيف سيفعلونه. يُبيّن مسار التنفيذ كيف ستنتقل المؤسسة من وضعها الراهن إلى وضعها المستقبلي المنشود، وتتضمّن هذه الخطوة:

- تحديد البدائل استنادًا إلى البحث والتجريب والخبرة.
- تقييم البدائل بناءً على مدى إسهام كلّ منها في مساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها أو إحراز تقدّم في المجال المحدّد.
- اختيار مسار التنفيذ بعد معرفة مزايا كل بديل ودراستها بعناية.

### 17.3.5 الخطوة الخامسة: صياغة خط داعمة

نادرًا ما تقتصر عملية التخطيط على تبني خطة عامة؛ إذ غالبًا ما يحتاج المديرون إلى وضع واحدة أو أكثر من الخطط الداعمة أو الثانوية من أجل تدعيم خطتهم الأساسية وتفصيلها. على سبيل المثال، افترض أنّ إحدى المؤسسات ترغب في تقليل معدل دوران الموظفين، ولذلك قرّرت تقليل عدد أيام العمل من خلال الانتقال من نظام أسبوع العمل الذي مدته 5 أيام وعدد ساعات العمل فيه 40 ساعة إلى نظام أسبوع العمل الذي مدته 4 أيام وعدد ساعات العمل فيه 40 ساعة أيضًا. تتطلّب هذه الخطة الرئيسية وضع مجموعة من الخطط الداعمة، فقد يحتاج المديرون إلى تطوير سياسات شؤون الموظفين المتعلقة بأجور ساعات العمل الإضافي، وستكون هناك حاجة لوضع عدد من الخطط الإدارية الجديدة التي ترتبط بتحديد مواعيد الاجتماعات، وكيفية التعامل مع المكالمات الهاتفية، وكيفية التعامل مع الزبائن والموردين، بمعنى آخر وضع خطط عمل ثانوية والتي ستحتاجها الشركة لتنظيم تداعيات تنفيذ الخطة الرئيسية.

### 17.3.6 العلاقة بين التخطيط والتنفيذ والرقابة

بعد أن ينتهي المديرون من الخطوات الخمس لعملية التخطيط وبعد أن يضعوا ويُنفذوا خططًا معينة، فإنّه يجب عليهم مراقبة تنفيذ هذه الخطط ومتابعتها. يضطلع المديرون بأداء مهمة الرقابة (التي سوف نتناولها بمزيد من التفصيل لاحقًا في هذا الفصل) عن طريق ملاحظة سلوكيات الموظفين والأنشطة التي تجري داخل المؤسسة، ومن ثمّ مقارنتها بعبارات الأهداف وعبارات الإجراءات التي وُضعت أثناء عملية التخطيط، ويتخذون على إثر هذه المراقبة إجراءات تصحيحية إذا لاحظوا أي انحراف عن المسار المُحدّد وأي نتائج غير متوقّعة أو غير مرغوب فيها. نلاحظ ممّا سبق أنّ هناك ارتباط وثيق بين عملية التخطيط وعملية الرقابة (فعملية التخطيط تتبعها عملية رقابة، ثمّ تتبعها عملية تخطيط أخرى، وهكذا).

تمدّد عملية التخطيط عملية الرقابة بالمعايير التي سيُقيّم السلوك بناءً عليها عند إجراء الرقابة. في المقابل، إنّ مراقبة السلوك التنظيمي (عملية الرقابة) يُرَوِّد المديرين بمجموعة من البيانات والمدخلات التي تُساعدهم على الاستعداد لعملية التخطيط القادمة (استدراك أخطاء وُضعت في سياق المخطط السابق وتبيّن وجود نقاط ضعفٍ فيها بعد مراقبة خطوات تنفيذها)؛ أي أنّ عملية الرقابة تُوفّر معلومات تُسهم في تحسين إدراك الوضع الراهن (الخطوة الأولى من عملية التخطيط).

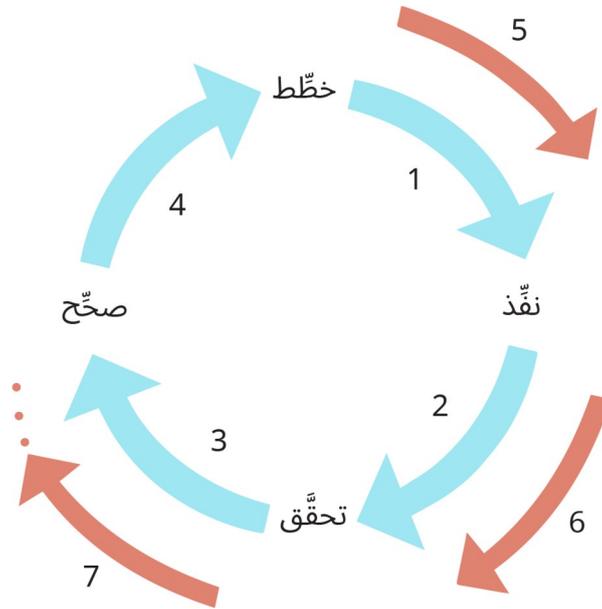
انطلاقًا من أهمية إدارة الجودة الشاملة وإجراء تحسين مستمر على الإجراءات المطبّقة وكذلك على السلع والخدمات، فإنّ هناك عددًا من المؤسسات التي ربطت بين أنشطة التخطيط والرقابة التي تجري فيها من خلال تبني وتطبيق دورة ديمنج (المعروفة أيضًا بدورة شيوارت)، ومن هذه المؤسسات فرع شركة أي بي ام (IBM) الموجود في مدينة روشستر في ولاية مينيسوتا.

لقد لوحظ كثيرًا أنّ العديد من المؤسسات التي تخطّط لا تدرك حقيقةً أهمية التعلّم المستمر والاستفادة من التجارب السابقة، إذ إنّ خططهم إما تُوضع على الرف ويتراكم عليها الغبار أو تُصاغ وتُنفذ ويُلتزم بها ولكن

دون مراجعتها بانتظام وتعديلها. في الواقع، غالبًا ما تُنفَّذ الخطط دون تحديد الوضع الحالي للمؤسسة منذ البداية، ولذلك لا يُمكن إجراء مقارنات بين الوضع القديم والوضع الجديد أو تقييم فعالية الخطة الموضوعة.

تُساعد دورة ديمنج (الموضحة في الشكل التالي) المديرين على تقييم آثار مسار التنفيذ المحدد من خلال دمج نتائج عملية التعلُّم التي تجري داخل المؤسسة في عملية التخطيط، وتتألف دورة ديمنج من أربع مراحل رئيسية هي:

- **خَطِّط:** صياغة الخطة باتباع خطوات عملية التخطيط التي وُصِّفناها سابقًا.
- **نَفِّذ:** تطبيق الخطة.
- **تَحَقَّق:** متابعة نتائج مسار التنفيذ المحدد. يُصبح لدى المؤسسة معلومات تتعلَّق بفعالية الخطة في هذه المرحلة.
- **صَحِّح:** التصرُّف بناءً على المعلومات الجديدة، وتعديل الخطة، والرجوع إلى المرحلة الأولى من مراحل دورة ديمنج، إذ تبدأ المؤسسة التي تسعى إلى التعلُّم والتحسين المستمر دورة تخطيط جديدة.



الشكل 141: دورة ديمنج

### اختبار مدى الفهم

1. ما هي خطوات عملية التخطيط الخمس؟
2. ما هو الفرق بين التخطيط للأهداف والتخطيط للمجال والتخطيط الهجين؟
3. وُصِّح العلاقة بين التخطيط والتنفيذ والرقابة.

## 17.4 أنواع الخطط المستخدمة في المؤسسات

### بيّن أنواع الخطط المختلفة التي تُستخدم في المؤسسات.

إذا نظرنا إلى المؤسسات من ناحية الأنشطة التي تؤدّيها، فسندج أن المؤسسات أنظمة معقدة نسبيًا لأنّها تعمل على تنفيذ الكثير من الأنشطة في آنٍ معًا. تتطلّب العديد من هذه الأنشطة اهتمامًا من المديرين من حيث التخطيط لها والرقابة عليها، لذلك يضع المديرون أنواعًا مختلفة من الخطط لتوجيه سير العمل ولمتابعة أنشطة المؤسسة المختلفة ومراقبتها. سنبين في هذا القسم العديد من الخطط شائعة الاستخدام. تتضمّن تصنيفات الخطط الرئيسية: الخطط حسب التسلسل الهرمي للإدارة، والخطط حسب تكرار الاستعمال، والخطط حسب المدى الزمني، والخطط حسب النطاق التنظيمي، وخطط الطوارئ. يُبيّن الجدول العديد من أنواع الخطط التي تقع ضمن هذه التصنيفات.

الجدول 43: أنواع الخطط المستخدمة في المؤسسات

### أنواع الخطط المستخدمة في المؤسسات

#### الخطط حسب التسلسل الهرمي للإدارة

- الخطط الاستراتيجية (المؤسسية): تُحدّد رؤية المؤسسة على المدى الطويل، وتوضّح رسالة المؤسسة وقيمتها، وتُحدّد مجالات العمل الحالية للمؤسسة أو التي ترغب المؤسسة في دخولها، وتوضّح كيف ستندمج المؤسسة في بيئات العمل الخارجية.
- الخطط الإدارية: تبيّن كيفية تخصيص الموارد التنظيمية للوحدات الداخلية في المؤسسة، وتُشكّل حلقة الوصل بين أعمال المستوى المؤسسي (مثل صياغة الرؤية) وأعمال المستوى التنفيذي (مثل تنفيذ الرؤية)، وتُشكّل أيضًا حلقة الوصل بين الوحدات المختلفة داخل المؤسسة الواحدة.
- الخطط التشغيلية (التنفيذية): تتضمّن العمليات اليومية للمؤسسة.

#### الخطط حسب تكرار الاستعمال

##### الخطط الدائمة

- السياسات: تتضمّن عبارات عامة عن الأمور المقرّرة أو المتفق عليها، وتوجّه عملية اتخاذ القرارات، وتُتيح قدرًا من حرية التصرف، وتوجّه السلوك (على سبيل المثال، لا يجوز لأي موظف قبول إعطية أو هدايا قيّمة -رشوة- من أي جهة خارجية تؤثر تأثيرًا غير مبرّر على قرارات الموظف المتعلقة بالمؤسسة).
- القواعد: تُحدّد مسار التنفيذ الذي لا يجوز الحياد عنه، وتُحدّد ما هو مسموح به وما هو غير مسموح به (مقدار المرونة في اتخاذ القرارات وتنفيذ الإجراءات).
- الإجراءات: تُشبه القواعد في أنّها تُحدّد مسار التنفيذ، كما أنّها تُحدّد مجموعة الخطوات التي يجب اتخاذها لأداء مهمة معينة.

#### الخطط فريدة الاستعمال

- البرامج: مجموعة معقّدة من السياسات والقواعد والإجراءات اللازمة لتنفيذ مسار عمل معيّن.
- المشاريع: خطط عمل محدّدة تُوضع غالبًا من أجل إنجاز جوانب متعددة من برنامج عمل معيّن.
- الموازنات: خطط يُعبّر عنها بالأعداد.

### الخطط حسب المدى الزمني

- تختلف هذه الخطط بناءً على طول مدة التخطيط للمستقبل:
  - الخطط قصيرة المدى: من عدة ساعات إلى سنة.
  - الخطط متوسطة المدى: من سنة إلى خمس سنوات.
  - الخطط طويلة المدى: أكثر من خمس سنوات.

### الخطط حسب النطاق التنظيمي

- الخطط على المستوى القطاعي: تُركّز على أعمال أحد الأقسام (أو القطاعات) في المؤسسة ومركزه التنافسي.
- الخطط على المستوى الوظيفي: تُركّز على العمليات اليومية لوحدات المؤسسة في المستويات الدنيا، مثل خطط وحدات التسويق والموارد البشرية والمحاسبة والإنتاج.
- الخطط التكتيكية: هي خطط قد تكون على المستوى القطاعي أو على المستوى الوظيفي، وتُوضع لمساعدة المؤسسة على إنجاز خططها الاستراتيجية.

### خطط الطوارئ

- هي الخطط التي تُوضع للتعامل مع المُستجّدات غير المتوقّعة التي قد تواجه المؤسسة (مثل الكوارث الطبيعية والبشرية)، وهي تُحدّد مسارات العمل البديلة التي سوف تُنفّذ إذا عرقلت تلك الأحداث مسار العمل المخطّط له.

## 17.4.1 الخطط حسب التسلسل الهرمي للإدارة

تتكوّن المؤسسات من ثلاث مستويات، ولكل مستوى احتياجاته التنظيمية الخاصة به، ويرتبط كل مستوى من المستويات الثلاثة (المؤسسي والإداري والتنفيذي) بنوع معين من الخطط. يُبيّن الجدول السابق أنّ الخطط تنقسم حسب التسلسل الهرمي للإدارة إلى: خطط استراتيجية، وخطط إدارية، وخطط تشغيلية. من المعلوم أنّ هناك ترابطًا بين هذه الخطط الثلاثة؛ إذ إنّها تُسهم جميعًا في تلبية الاحتياجات التنظيمية للمستويات الثلاثة، ويجري التخطيط للعمليات اليومية في المستوى التنفيذي من مستويات التسلسل الهرمي في المؤسسة.

**الإدارة الاستراتيجية** هي أحد جوانب عملية الإدارة، وهي تُركّز على تحقيق تكامل شامل بين الأقسام المختلفة داخل المؤسسة، وتحقيق التكامل بين المؤسسة وبيئة العمل الخارجية في الوقت نفسه. تُحدّد الإدارة الاستراتيجية الأساليب التي يُمكن من خلالها زيادة انسجام المؤسسة مع بيئة عملها بُغية تحقيق أهدافها.

توضّح الخطط الاستراتيجية الاحتياجات التنظيمية على مستوى المؤسسة بأكملها، وتضع رؤية طويلة المدى للمؤسسة، وتبيّن أيضًا سبب إنشاء المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية واستراتيجياتها التشغيلية، وتتضمّن الخطط الاستراتيجية أيضًا عبارات الإجراءات (الخطوات العملية) التي تبيّن كيفية تحقيق الأهداف الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة.

من عناصر التخطيط الاستراتيجي صياغة رسالة المؤسسة؛ التي تبيّن سبب إنشاء المؤسسة، والتي تجيب عن السؤال: "ما هي الأعمال التي ينبغي علينا تولّيها؟" في الواقع، تُعدّ رسالة المؤسسة وخطتها الاستراتيجية مستندات مهمة توجّه مسار الأنشطة التي تُنفّذها المؤسسة. تتميز الخطط الاستراتيجية بخصائص معينة، وتتضمّن هذه الخصائص ما يلي:

1. تُعدّ من الخطط طويلة المدى، وتُحدّد مركز المؤسسة في بيئة عملها الخارجية.
2. واسعة وشاملة وتتضمّن العديد من الأنشطة التنظيمية.
3. تعمل على تحقيق التكامل بين أنشطة المؤسسة وتوجّهها وتراقبها على المدى القريب والبعيد.
4. تُحدّد ضوابط عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

تُحدّد الخطط التشغيلية مسارات العمل والإجراءات والأنشطة التي تُطبّق في المستوى التنفيذي في المؤسسة. أمّا الخطط الإدارية فهي تُشكّل حلقة الوصل بين الخطط التي تُوضع على المستوى المؤسسي والخطط التشغيلية، وترتبط أيضًا بجميع الخطط التي تُوضع لمختلف وحدات المؤسسة.

## 17.4.2 الخطط حسب تكرار الاستعمال

تُصنّف الخطط أيضًا حسب عدد مرّات استعمالها. هناك بعض الخطط التي تُستعمل استعمالًا متكرّرًا، وهناك خطط أخرى تُستعمل مرة واحدة فقط. تُوضع الخطط الدائمة (standing plans)، مثل القواعد والسياسات والإجراءات، من أجل التعامل مع القضايا التي يواجهها المديرون مرارًا وتكرارًا. على سبيل المثال، قد يقلق المديرون بشأن تأخّر الموظفين عن العمل، وهي مشكلة قد تحدث لدى جميع القوى العاملة وفي مختلف المؤسسات. قد يقرّر هؤلاء المديرون وضع سياسة ثابتة لكي تُنفّذ تلقائيًا في كل مرة يتأخّر فيها الموظف عن العمل. يُطلق على الإجراءات التي تُنفّذ بموجب الخطط الدائمة إجراءات التشغيل القياسية.

تُوضع الخطط فريدة الاستعمال (Single-use plans) من أجل استعمالها في مواقف أو مشكلات استثنائية، وغالبًا ما تُستبدل بعد استعمالها لمرة واحدة. يستخدم المديرون عمومًا ثلاثة أنواع من الخطط فريدة الاستعمال، وهي: البرامج والمشاريع والموازنات. يحتوي الجدول السابق على وصف موجز للخطط الدائمة والخطط فريدة الاستعمال.

### 17.4.3 الخطط حسب المدى الزمني

تبيّن الخطط التي تقع ضمن هذا التصنيف ما الذي ستفعله المؤسسة في المستقبل، وتعكس هذه الخطط حاجة المؤسسة إلى التخطيط والتفكير في الأمور المستقبلية، وتتضمّن ثلاثة أنواع، هي: الخطط قصيرة المدى، والخطط متوسطة المدى، والخطط طويلة المدى. تجدر الإشارة إلى أنّ طول المدة الزمنية التي تغطيها الخطط تختلف اختلافاً كبيراً فيما بين المؤسسات في مختلف أنحاء العالم؛ وذلك بسبب تميّز كل قطاع عمل عن القطاعات الأخرى في طبيعة عمله، إلى جانب اختلاف التوجّهات الزمانية في المجتمعات المختلفة (يمكنك الاطلاع على الاختلافات التي حدّدها هوفستد بين الثقافات حول العالم على أساس التوجّه نحو المستقبل). من المثير للدهشة أنّ رجل الأعمال الياباني (كونوسوكي ماتسوشيتا) الذي أسّس شركة (ماتسوشيتا) التي تحمل اسمه (والتي أصبح اسمها باناسونيك فيما بعد) قد وضع خطة مدتها 250 عامًا، ومع ذلك لا تُعدّ خطته نموذجًا شائعًا للخطط طويلة المدى في الشركات!



الشكل 142: برج تلفزيون (سابورو) - مصدر الصورة: حساب Arjan Richerter / فليكر

مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC BY 2.0)

يظهر في الصورة برج تلفزيون (سابورو) الذي رُكبت عليه ساعات رقمية مقدّمة من شركة (ماتسوشيتا)، وهي شركة يابانية تعمل في مجال تصنيع الإلكترونيات. اقترح مؤسس الشركة (كونوسوكي ماتسوشيتا) تركيب هذه الساعات؛ إذ رأى أنّ هذه الساعات الرقمية ستلفت الانتباه إلى البرج. يحظى (ماتسوشيتا) بمكانة كبيرة

بصفته رائدًا في الفكر الإداري في اليابان، ويُعدُّ من الداعمين للتخطيط طويل المدى، لدرجة أنه قد وضع خطة مدتها 250 عامًا.

لا يقتصر الاختلاف بين الخطط قصيرة المدى ومتوسطة المدى وطويلة المدى، لا يقتصرُ على طول المدة الزمنية التي تغطيها؛ بل هناك أوجه اختلاف أخرى بينها. في الواقع، كلما كانت مدة الخطة أطول، ازدادت حالات عدم اليقين أمام المخططين في معظم الأحيان. نتيجةً لذلك، غالبًا ما تكون الخطط طويلة المدى أقل وضوحًا من الخطط قصيرة المدى، كما أنها غالبًا ما تبتعد عن الطابع الرسمي وتكون ذات تفاصيل أقل ومرونة أكبر مقارنةً بالخطط قصيرة المدى، وذلك بهدف التعامل المناسب مع المواقف المُبهمة (التي لم تتضمنها الخطة). بالإضافة إلى ذلك، تميل الخطط طويلة المدى إلى أن تكون ذات طابع إرشادي وتوجيهي أكثر من غيرها.

#### 17.4.4 الخطط حسب النطاق التنظيمي

تُصنَّف الخطط أيضًا حسب نطاقها التنظيمي، وتركِّز بعض هذه الخطط على المؤسسة بأكملها. على سبيل المثال، طوّر رئيس جامعة (مينيسوتا) خطةً تهدف إلى جعل هذه الجامعة واحدة من أفضل خمس مؤسسات تعليمية في الولايات المتحدة الأمريكية. في المقابل، هناك خطط أخرى ذات نطاق أضيق لأنها تركِّز على مجموعة جزئية من أنشطة المؤسسة أو وحدات العمل فيها، مثل وحدة الخدمات الغذائية في الجامعة. يُمكنك الرجوع إلى الجدول السابق لمعرفة المزيد من التفاصيل المتعلقة بالخطط المصنَّفة حسب النطاق التنظيمي.

#### 17.4.5 خطط الطوارئ

غالبًا ما تُجري المؤسسات ما يُعرف بالتخطيط للطوارئ (الذي يُعرف أيضًا باسم التخطيط بالسيناريو أو تخطيط "ماذا لو"). ذكرنا سابقًا أنَّ عملية التخطيط تُبنى على افتراضات معينة حول الأمور التي يُتوقع أن تحدث في بيئة عمل المؤسسة. تُوضع خطط الطوارئ من أجل التعامل مع المُستجدَّات والطوارئ التي لم تشملها عملية التخطيط أو التي لم تكن في حساب المخططين أثناء وضعهم لمخطّطهم (تبيّن أن الافتراضات في المخطط غير صحيحة)؛ وهذا يعني أنَّ التخطيط للطوارئ يُحدِّد مسارات العمل البديلة التي سوف تُنفَّذ إذا عرقلت الأحداث غير المتوقعة مسار العمل المخطَّط له.

تتيح خطط الطوارئ لإدارة المؤسسة اتخاذ إجراءات فورية إذا أصبحت الخطط الراهنة غير مناسبة أو غير قابلة للتنفيذ نتيجةً للأحداث غير المخطَّط لها، مثل حدوث إضرابات أو مقاطعة للمنتجات أو كوارث طبيعية أو تغيّرات اقتصادية كبيرة. على سبيل المثال، تضع شركات الطيران خطط طوارئ للتعامل مع الهجمات الإرهابية والكوارث الطبيعية وحوادث الطيران المُؤسفة. في الواقع، إنَّ معظم خطط الطوارئ لا تُنفَّذ أبدًا، ولكنها مهمة للغاية عند الحاجة لها.

## اختبار مدى الفهم

1. وضح أنواع الخطط المختلفة المستخدمة في المؤسسات التي يبيّنها في هذا القسم، وشرح كيف تستخدم المؤسسات هذه الخطط.

## 17.5 التخطيط وصياغة الأهداف

## كيف يؤثر الأفراد والمؤسسات على وضع الأهداف والتخطيط؟

يُعدّ تحديد الأهداف خطوة أساسية من خطوات عملية التخطيط الإداري الفعّال. تنقسم أهداف المؤسسة إلى نوعين مترابطين، هما: الأهداف الرسمية والأهداف التشغيلية.<sup>(21)</sup> تُشير الأهداف الرسمية (official goals) إلى الأهداف العامة للمؤسسة، والتي يُعلن عنها في التصريحات العامة والتقارير السنوية والوثائق الخاصة بالمؤسسة. على سبيل المثال، قد يكون أحد الأهداف الرسمية لإحدى الجامعات هو: "أن تكون الاختيار الأول لمن يرغب في الدراسة الجامعية".

عادةً ما تكون الأهداف الرسمية غامضة وعامة وتركّز على الحصول على استحسان الجهات المعنية. في المقابل، تُعبّر الأهداف التشغيلية (operational goals) عن ما تعتمز إدارة المؤسسة تنفيذه، ويُقصد بها الأهداف العمليّة التي يسعى أعضاء المؤسسة إلى تحقيقها.<sup>(22)</sup> على سبيل المثال، قد يكون الهدف التشغيلي لإحدى المستشفيات هو زيادة عدد المرضى المُعالَجين بنسبة 5% أو تقليل معدل إعادة الإدخال.

تتضح أهمية الأهداف من الغايات التي تحقّقها، وتتميّز الأهداف الفعّالة بأنّها:

1. ترشد وتوجّه جهود الأفراد والمجموعات.
  2. تُحفّز الأفراد والمجموعات، ومن ثمّ تعزّز كفاءتهم وفعاليتهم.
  3. تؤثّر على طبيعة ومحتوى عملية التخطيط وفحواها.
  4. تشكّل معيارًا يُمكن من خلاله الحكم على أنشطة المؤسسة ومراقبتها.
- مجمل القول هو أنّ الأهداف تُحدّد غايات المؤسسة، وتُشجّع الأفراد ضمنها على الإنجاز، وتُقدّم مقياسًا يُمكن من خلاله تتبّع التقدّم الذي تُحرزه المؤسسة.

## 17.5.1 صياغة الهدف - كيف تنشأ أهداف المؤسسة؟

هناك وجهتا نظر مختلفتان تُفسّران كيف تُصاغ أهداف المؤسسة. تُركّز وجهة النظر الأولى على المؤسسة وبيئة عملها الخارجية؛ فمن المعلوم أنّ هناك العديد من أصحاب المصلحة (مثل المالكين والموظفين والمديرين) الذين ينتفعون من المؤسسة. تنشأ أهداف المؤسسة وفق وجهة النظر هذه بينما يحاول المديرين الحفاظ على توازن دقيق بين احتياجات مؤسستهم واحتياجات بيئة عملها الخارجية.<sup>(23)</sup>

في المقابل، تُركّز وجهة النظر الثانية على مجموعة القوى المحركة للمؤسسة في بيئة عملها الداخلية؛ إذ تتكوّن المؤسسة من الداخل من عدة أفراد وائتلافات ومجموعات، ويتفاعل هؤلاء باستمرار مع بعضهم بعضًا من أجل تحقيق مصالحهم واحتياجاتهم وأهدافهم الخاصة،<sup>(24)</sup> وتتضمّن التفاعلات التي تحدث بين الأفراد: التفاوض والتفاوض والتشاور، والتي تنبثق منها أهداف المؤسسة في نهاية المطاف.

لا يستطيع أي أسلوب من أسلوبي صياغة الأهداف السابقين بمفرده تحقيق نجاح للمؤسسة على المدى الطويل؛ إذ يجب أن تتوافق أهداف المؤسسة مع بيئة عملها الخارجية وأن تُلبّي احتياجات مختلف الأطراف الخارجية. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تُمكن هذه الأهداف عناصر المؤسسة الداخلية من العمل معًا بانسجام.

على سبيل المثال، يجب أن تتوافق أهداف قسم التسويق مع أهداف قسمي الإنتاج والتمويل. التحدي الذي يبرز أمام المديرين في هذه الحالة هو العمل على تحقيق التوازن بين عناصر بيئة العمل الداخلية وعناصر بيئة العمل الخارجية، والحفاظ على استقرار نجاح المؤسسة في سوق العمل والظروف الداخلية والخارجية المتقلّبة.

## 17.5.2 تعدد الأهداف والتسلسل الهرمي للأهداف

بالتوافق مع وجهتي النظر السابقتين اللتين تُفسّران كيفية نشأة أهداف المؤسسة، يرى الباحث في مجال الإدارة والمستشار والكاتب المشهور بيتر دراكر (Peter Drucker) أنّه يجب على مديري المؤسسات الذين يرغبون في نجاح مؤسساتهم السعي إلى تحقيق أهداف متعددة في الوقت نفسه، ولا سيما فيما يتعلّق بالعوامل التالية: مركز المؤسسة في السوق، والابتكار، والإنتاجية، وتحقيق الأرباح، والموارد المادية والمالية، وأداء المديرين وتطورهم، وأداء الموظفين وسلوكياتهم، والمسؤولية العامة.<sup>(25)</sup> بناءً على ذلك، وضعت شركة هيوليت باكارد (Hewlett-Packard) سبعة أهداف للشركة، وهي موضّحة في الجدول التالي.

الجدول 44: أهداف شركة هيوليت باكارد

### أهداف شركة هيوليت باكارد

**الربح:** تحقيق ربح كافٍ لتمويل نمو الشركة وتوفير الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف الأخرى.

**الزبائن:** تقديم أفضل المنتجات والخدمات للزبائن، ومن ثمّ كسب احترامهم وولائهم.

**مجال الاهتمام:** عدم الدخول إلى مجالات جديدة إلا عند التأكد من أنّ الأفكار الموجودة لدى الشركة، إلى جانب المهارات التقنية والتصنيعية والتسويقية، يُمكن أن تقدّم إسهامًا ضروريًا ومربحًا في هذا المجال.

**النمو:** أن يتقيّد نمو الشركة بمقدار أرباحها وقدرتها على تطوير وإنتاج منتجات تقنية تُلبّي الاحتياجات الحقيقية للزبائن.

**الأفراد:** تمكين الموظفين من المشاركة في نجاح الشركة، من خلال توفير الأمان الوظيفي لهم بناءً على أدائهم، وتقدير إنجازاتهم الفردية، ومساعدتهم على الشعور بالإنجاز والرضا عن أعمالهم.

## أهداف شركة هيوليت باكارد

**الإدارة:** تعزيز روح المبادرة والإبداع من خلال إعطاء الفرد حرية ومرونة في العمل، بحيث يُشارك في تحقيق أهداف المؤسسة ويُلاحق طموحاته الشخصية في الوقت نفسه.

**المواطنة:** الوفاء بالتزامات الشركة تجاه المجتمع من خلال كونها ذات منفعة اقتصادية وفكرية واجتماعية لجميع الدول والمجتمعات التي تعمل فيها.

مقتبس من الدراسة التي بعنوان "New look at corporate goals". تأليف: Y. K. Shetty. الناشر: مجلة "California Management Review"، المجلد 22، الإصدار 2، ص 71-79.

من الجدير بالذكر أنه قد تحاول بعض الوحدات أو الأقسام التي توجد داخل المؤسسات تحقيق أهداف تتعارض مع أهداف الوحدات الأخرى؛ فمثلاً، قد يتعارض هدف الابتكار الذي يسعى قسم البحث والتطوير إلى تحقيقه مع هدف الكفاءة الذي يسعى قسم الإنتاج بدوره إلى تحقيقه،<sup>(26)</sup> ويجب على المديرين في مثل هذه الحالات أن يعملوا جاهدين من أجل تحقيق الانسجام بين مجموعة الأهداف وتسوية النزاعات التي قد تنشأ داخل المؤسسة.

في الواقع، غالبًا ما تُقسّم أهداف المؤسسة العامة، مثل الإنتاجية والابتكار وتحقيق الأرباح، إلى أهداف فرعية على امتداد مستويات المؤسسة المختلفة. يُبيّن التسلسل الهرمي للأهداف (goal hierarchy) التشعبات التي تُشكّلها العديد من منظومات الأهداف والخطط الرئيسية المترابطة؛<sup>(27)</sup> إذ تضع المؤسسة أهدافاً في كافة المستويات: مستوى المؤسسة، ومستوى القطاعات، ومستوى الأقسام، بالإضافة إلى أهداف تتعلق بالوظائف. يجب على المديرين التأكد من أنّ أهداف المستويات الدنيا تتصافر معاً لتحقيق أهداف المستويات العليا.

## اختبار مدى الفهم

1. ما هو الفرق بين الأهداف الرسمية والأهداف التشغيلية؟
2. كيف يرتبط تعدد الأهداف بالتسلسل الهرمي للأهداف؟

## 17.6 واقع التخطيط الرسمي في المؤسسات

### كيف تحدث عملية التخطيط في المؤسسات في عصرنا الحالي؟

أشارت بعض الدراسات إلى أنّ حوالي 8.3% من مجموع الشركات الأمريكية الكبرى (1 من كل 12) في خمسينيات القرن العشرين عيّنت شخصاً لتأدية وظيفة التخطيط طويل المدى بدوام كامل، وأنّ نسبة الشركات الأمريكية الكبرى التي تستخدم التخطيط طويل المدى وصلت إلى 83% في أواخر الستينيات من القرن العشرين. بالإضافة إلى ذلك، تُشير التقديرات الحالية إلى أنّ جميع الشركات الأمريكية، التي تزيد مبيعاتها عن

100 مليون دولار، تضع خططًا رسمية طويلة المدى.<sup>(28)</sup> وتمتدُّ معظم الخطط الرسمية لخمس سنوات مستقبلية، في حين أنَّ حوالي 20% منها تمتدُّ لعشر سنوات على الأقل.

على الرغم من فوائد التخطيط، إلا أنَّ العديد من المديرين يرفضون منهج التخطيط؛ إذ يري بعضهم أنَّه لا يوجد وقت كافٍ للتخطيط أو أنَّ التخطيط معقَّد جدًّا ويستهلك الكثير من الوقت والجهد والمال، ويخشى آخرون من عواقب الفشل في تحقيق الأهداف التي يطمحون للوصول إليها. ما يحدث في الواقع هو أنَّ المديرين يميلون إلى ترك التخطيط المسبق (الذي يُطلق عليه أحيانًا اسم التخطيط التفصيلي؛ والذي يعني صياغة عبارات الأهداف وعبارات الإجراءات قبل المُضي في تنفيذ الأعمال) نهائيًّا، أو قد يتجهون -في أفضل الأحوال- نحو إجراء التخطيط الفوري (يدرسون الأحداث الراهنة ويُفكِّرون في الخطوة التالية، ولكن قبل البدء بتنفيذها مباشرةً).

يكون استخدام التخطيط الفوري مناسبًا عندما يكون الأفراد مدركين تمامًا لما يُريدون تحقيقه ويستطيعون الارتجال والتقدُّم نحو ما يُريدون على الرغم من الظروف المتغيِّرة وكل ما يُحيط بهم من حالات عدم اليقين والاضطراب. يُمكن تشبيه هذا الموقف بلاعب الهوكي الماهرين الذين يعتمدون على حدسهم، ويحاولون فهم أساليب الدفاع، ويرتجلون وهم يتحرَّكون على الجليد باتجاه شبكة الخصم، وغالبًا ما تكون هذه العملية أفضل من محاولة تنفيذ خطة تفصيلية مُعدَّة مسبقًا (كما هو الحال غالبًا في مباريات كرة القدم).

عند الرغبة في تشجيع الأفراد على التخطيط المسبق، فإنَّ هناك وسائل معينة يُمكن أن تُشجِّعهم على المُضي في تلك الخطوة، منها:

1. تهيئة بيئة عمل تُشجِّع على التخطيط.
2. دعم كبار المديرين في المؤسسة لأنشطة التخطيط التي يُجريها المديرون الذين يعملون في المستويات الأدنى، وذلك من خلال توفير ما يلزم من أيدي عاملة وإمكانيات تقنية ودعم مالي وغيرها، وأن يكونوا قُدوةً لغيرهم من خلال تنفيذ أنشطة التخطيط الخاصة بهم.
3. تدريب أفراد المؤسسة على التخطيط.
4. وضع نظام مكافآت يُشجِّع أنشطة التخطيط ويدعمها، والحرص على تجنُّب معاقبة الأفراد على فشلهم في تحقيق الأهداف المحدَّدة حديثًا.
5. استخدام الخطط والعمل على تنفيذها بمجرد الانتهاء من صياغتها.

لكن من المهم جدًّا قبل كل شيء أن يقتنع المديرون بالفوائد الحقيقية للتخطيط لكي يُكرِّسوا الوقت والجهد اللازمين للتغلُّب على مقاومة التخطيط.

## 17.6.1 هل التخطيط يعود بالنفع على المؤسسات حقًا؟

قد يجد مديرو المؤسسات التي تعمل في بيئات معقّدة وغير مستقرة صعوبةً في صياغة خطط فعّالة، لكنّ ظروف هذه البيئات المعقّدة وغير المستقرة هي التي تولّد في الواقع إلى الحاجة إلى مجموعة من الخطط التنظيمية الجيدة، والسؤال الذي يحتاج إلى إجابة هو: هل التخطيط يعود بالنفع على المؤسسات حقًا؟

وصّحنا فيما سبق أنّ تحديد الأهداف يُعدّ جزءًا مهمًا من عملية التخطيط، ويوجد في الوقت الحالي الكثير من المعلومات المتعلّقة بخصائص الأهداف الفعّالة التي يضعها الأفراد (سوف نتناول هذا الموضوع بمزيد من التفصيل لاحقًا في هذا الفصل)، وعلى الرغم من أنّه ليس هناك سوى القليل من الدراسات حول جدوى الأهداف التي تضعها المجموعات والمؤسسات، إلّا أنّنا نرى أنّه لا بأس بالافتراض أنّ معظم المعلومات المتوقّرة عن الأهداف التي يضعها الأفراد تنطبق أيضًا على الأهداف التي تضعها المجموعات والمؤسسات. تُشير نتائج الدراسات إلى أنّ الأهداف التنظيمية الفعّالة يجب أن تتميز بما يلي:

- صعوبة ولكن يمكن تحقيقها ببذل الجهد الكافي.
- محدّدة وتبيّن ما هو مرغوب فيه.
- تحظى بقبول الأفراد الذين سيُسهمون في تحقيقها وتدفعهم إلى الإلتزام بها.
- يُشارك الموظفون في صياغة هذه الأهداف إذا كان ذلك سيؤدّي إلى تحسين جودتها وتقبّلهم لها.
- يُراقب مدى التقدّم في إحرازها باستمرار.

تُشير بعض الدراسات إلى أنّ الشركات التي تُجري عملية التخطيط تُحقّق نجاحًا ماليًا أكبر من الشركات التي لا تُخطّط.<sup>(29)</sup> على سبيل المثال، أشارت إحدى الدراسات إلى أنّ متوسط العائد على الاستثمار لمدة خمس سنوات بلغ 17.1% في المؤسسات التي تُجري تخطيطًا استراتيجيًا، في حين أنّه لم يتجاوز 5.9% في المؤسسات التي لا تضع أيّ مخطّط حقيقي لسير عملها.<sup>(30)</sup> على نحو مماثل، وُجِد أنّه من بين 70 بنكًا تجاريًا كبيرًا، كان أداء البنوك التي لديها أنظمة تخطيط استراتيجي أعلى من أداء البنوك التي لم يكن لديها مثل تلك الأنظمة.<sup>(31)</sup>

على الرغم من الفوائد الواضحة لعملية التخطيط، إلّا أنّه قد يكون مكلفًا؛ فالالتزامات المالية للمؤسسات التي تمتلك موظفين متخصصين في التخطيط قد تكون كبيرة، ولكنّ الدراسات تشير إلى أنّ ثمار عملية التخطيط تستحق ما يُبذل من أجلها من الدعم الماديّ والفنيّ.

## 17.6.2 من المسؤول عن عملية التخطيط في المؤسسات؟

تحثّ النظرية التقليدية في الإدارة على الفصل بين كلّ من سلوكي "التخطيط" و "التنفيذ"، إذ يُخطّط المديرون وفق هذه النظرية للأعمال التي ينبغي أن يُنفّذها الموظفون الأساسيون، ويضعون أيضًا معظم الخطط الخاصة بالمستويات العليا في المؤسسة، ولا يُتاح للمديرين والموظفين الذين يعملون في المستويات الأدنى

المشاركة عادةً، سوى في مشاركاتٍ متواضعة في نقاطٍ وأوجهٍ بسيطةٍ فقط لا تكاد تُذكر. في المقابل، يدعو أصحاب النظريات السلوكية في الإدارة إلى إشراك أعضاء المؤسسة في وضع الخطط التي ترتبط بأعمالهم، ويمكن، على سبيل المثال، تطبيق التخطيط القائم على المشاركة باستخدام أسلوب الإدارة بالأهداف (الذي سنوضحه لاحقاً في هذا الفصل).

بالإضافة إلى ذلك، يُشجّع الباحثون في مؤسسة تافيستوك (Tavistock Institute) التي تقع في إنجلترا فكرة مجموعات العمل المُدارة ذاتياً، والتي تهدفُ إلى زيادة مستوى اندماج الموظفين ومشاركتهم في القرارات المتعلقة بالمؤسسة؛ إذ تُؤدّي مجموعات العمل -وفق النموذج الاجتماعي والتقني الذي تبنته شركة تافيستوك- دوراً رئيسياً في التخطيط للأعمال الموكلة إليها (وكذلك في التنظيم والتوجيه والرقابة). من الجدير بالذكر أنّ هناك العديد من المؤسسات التي لديها تجارب ناجحة فيما يتعلّق بمشاركة الموظفين في التخطيط للأنشطة والرقابة عليها، مثل: (جون لويس) و(فولفو) و(موتورولا).<sup>(32)</sup>

### 17.6.3 المتخصّصون في التخطيط

تُوظّف العديد من المؤسسات متخصّصين في التخطيط من أجل مواكبة التعقيد التنظيمي والتطور التكنولوجي وعدم الاستقرار في بيئات العمل. يعمل المتخصّصون في التخطيط على وضع الخطط التنظيمية ومساعدة المديرين على التخطيط. هناك العديد من المؤسسات التي تمتلك موظفين متخصّصين في التخطيط، مثل شركة (بوينغ) للطيران وشركة (فورد) وشركة (يوناييتد إيرلاينز)، ومن الجدير بالذكر أنّ المتخصّصين في التخطيط في شركة (يوناييتد إيرلاينز) وضعوا خطة إدارة أزمات خاصة وفريدة لذه الشركة.

هناك مجموعة متنوعة من الأسباب التي تدفع المؤسسات إلى توظيف متخصّصين في التخطيط وإنشاء أقسام خاصة بعملية التخطيط. لقد ظهرت هذه الوظائف التخصصية لأنّ التخطيط ازداد تعقيداً، وأصبح يستغرق الكثير من الوقت ويتطلّب اهتماماً كبيراً، يعجز المديرين عن تأديته. الأمر الآخر هو أنّ التخطيط يكون أكثر تعقيداً في بيئات العمل سريعة التغيّر، وغالباً ما ينتج عن ذلك الحاجة إلى وضع خطط للطوارئ، الأمر الذي يتطلّب أيضاً وقتاً من أجل إجراء الأبحاث وجمع المعلومات، ويتطلّب أيضاً امتلاك مهارات معينة في مجال التخطيط. بالإضافة إلى ذلك، يتطلّب التخطيط الفعّال في بعض الأحيان توجّه الموضوعية، والتي قد لا تتوفر في المديرين والموظفين، وذلك بسبب طُغيان مصالح شخصية معينة من وراء بعض أنشطة المؤسسة.

تتنوع أهداف فريق المتخصّصين في التخطيط؛ ولكنّ مسؤوليتهم الأساسية هي تقديم الاستشارات المتعلقة بالتخطيط للإدارة العليا، ومساعدة المديرين الذين يعملون في مستويات الإدارة الأدنى على وضع الخطط اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية المتعددة والمتنوعة. بالإضافة إلى ذلك، غالباً ما يعمل فريق المتخصّصين في التخطيط على التنسيق بين مجموعة متشابكة من الخطط التي تُوضع للمستويات الإداريّة المختلفة داخل المؤسسة، ويُقدّمون التشجيع والدعم والمهارات اللازمة لصياغة خطط تنظيمية رسمية.

## إدارة التغيير

## الاستعانة بالتكنولوجيا لزيادة كفاءة الأعمال

نشأت الحاجة إلى مراقبة التكاليف منذ أن بدأت عمليات التجارة والشراء والبيع، وتجدر الإشارة إلى أنه كلما ظهرت تقنية حديثة، نتج عن ذلك ظهور إمكانيات جديدة تُسهم في تحسين الإنتاج وتقليل التكاليف، مثلما أحدثت التقنيات التي ظهرت في السنوات الأخيرة ثورة في مجال الاتصالات وإدارة البيانات، الأمر الذي أثمر ابتكاراتٍ عديدة وأساليب جديدة لتحديد المشكلات وحلها.

تستخدم شركة إينوفيو (Innovu) التكنولوجيا الحديثة لمساعدة الشركات الصغيرة والناشئة على مراقبة تكاليف المزايا الصحية التي تقدّمها للموظفين. تلجأ معظم الشركات الصغيرة الناشئة إلى التأمين الذاتي؛ أي أنّ الشركة تدفع الفواتير الطبية الخاصة بالموظفين أو تُموّل البرامج الصحية من خزبتها. أشارت ديان هيس (Diane Hess)، الرئيس التنفيذي لمجموعة سينترال بين التجارية (Central Penn Business Group)، إلى أنّ ما يُنفقه أصحاب العمل على الرعاية الصحية يمثل 30% من إجمالي ما تُنفقه الولايات المتحدة على الرعاية الصحية، والذي يبلغ 2.9 تريليون دولار، وأنّ تعويضات الموظفين كلّفت أصحاب العمل 91 مليار دولار في عام 2014، وقد شملت هذه التكاليف 31.4 مليار دولار أمريكي للشؤون الصحية و30.9 مليار دولار للمدفوعات النقدية.

تعمل شركة إينوفيو (Innovu) على استكشاف مطالب الموظفين من أجل تحديد التوجّهات المناسبة لتلبيتها، وتوفّر أيضًا بيانات عن التكاليف التي تنتج عن التغيب والإعاقات وتعويضات الموظفين. يسعى العديد من أصحاب العمل إلى توفير برامج صحية في مؤسساتهم من أجل تحسين الإنتاجية وتقليل تكاليف الرعاية الصحية، وتساعد شركة إينوفيو أصحاب العمل هؤلاء على التأكد من وجود تحسّن في إدارة النفقات فيما يتعلّق ببرامج الرعاية الصحية التي تتكفّل بها شركتهم.

وعلى نحوٍ مماثل، أصبحت شركة مارش وأم سي لينين (Marsh & McLennan Agency Michigan LLC) التي توجد في ولاية ميشيغان تساعد الشركات على الاهتمام بتحسين الصحة العامة للموظفين، بعد أن اقتصر دورها على تقديم خدمات التأمين والبرامج الصحية العامة. لقد كانت البرامج الصحية التقليدية تُركّز على الصحة البدنية لتحسين الإنتاجية، ولكنّ التوجّه الجديد هو مساعدة الموظفين في الشؤون الأسرية والاجتماعية والمالية أيضًا. يعمل البرنامج الشامل الذي تُقدّمه شركة (Marsh & McLennan) على توفير البرامج الصحية التقليدية، إلى جانب خدمات الدعم الصحية غير التقليدية، ويساعد هذا البرنامج الشامل أصحاب الشركات متوسطة الحجم على جذب أصحاب المواهب والاحتفاظ بهم، وتعزيز رضا الموظفين وتقليل التغيب.

يُعدّ توسيع مجال الاهتمام بصحة الموظفين خطوة مهمة نحو استثمار وإدارة مائيّة أفضل للموارد البشرية في المؤسسة. لقد بيّن بريث جاكسون (Bret Jackson)، رئيس التحالف الاقتصادي في ميشيغان (Economic Alliance for Michigan)، تأثير الاهتمام بالموظفين على الإنتاجية بقوله: "إذا كان الموظف سعيدًا وذا صحة جيّدة، فسوف تزداد الإنتاجية".

يُعدّ تطبيق برانش ماسنجر (Branch Messenger) فكرة جديدة لحل مشكلة جدولة مناوبات الموظفين، وبتيح للموظفين عرض جداول العمل وتعيين المناوبات وطلب الإجازات؛ كل ذلك باستخدام تطبيق على هواتفهم. يُمكن دمج هذا البرنامج مع أنظمة الشركة الحالية ممّا يسمح بتحليل البيانات ومزامنتها بين أقسام

الشركة المختلفة، والأهم من ذلك هو أنه يتيح للموظفين التواصل مع بعضهم بعضًا. لقد تبنت العديد من الشركات الكبرى، مثل تارجت وماكدونالدز ووالغرينز، استخدام هذا البرنامج الحديث لكي تتيح للموظفين إمكانية تبادل المناوبات ببساطة عن طريق استخدام التطبيق عبر هواتفهم المحمولة؛ إذ يقلل الوقت والجهد الذي يستهلكه الموظفون في إجراء عملية تبادل المناوبات، ويسد فجوة التواصل بين الموظفين وأصحاب الشركات التي يعملون فيها.

يستطيع الموظفون استخدام التطبيق مجانًا، ويعمل هذا التطبيق على أجهزة الأندرويد والآيفون (iOS و Android)، ويمكنه تحويل الجداول الورقية إلى جداول إلكترونية، ويتيح كذلك المراسلة بين الأفراد الذين يعملون في نفس مكان العمل. بالإضافة إلى سهولة ومرونة تبادل المناوبات، فإن هذا التطبيق يتيح للشركات الاستعانة بقوى عاملة عند الحاجة بسهولة، ويُتيح لها أيضًا تحقيق استفادة أكبر من أنظمة إدارة الموارد البشرية الحالية دون أن تضطر لدفع أي تكاليف إضافية ناتجة عن التغيير إلى أنظمة أخرى.

أعجبت أليسون هاردن (Allison Harden)، مديرة المناوبات في أحد فروع سلسلة مطاعم (بيتزا هت)، بما يوفّره البرنامج من إمكانية التواصل، وعبّرت عن ذلك بقولها: "إنّ ميزة المراسلة وإمكانية مشاركة الصور والمنشورات تُسهّل البقاء على اتصال مع الموظفين. يمكنني من خلال ذلك التواصل خارج شبكات التواصل الاجتماعية. ليس لدى الجميع حساب على فيسبوك وغيره؛ لذلك فالتطبيق جيد وملائم وآمن للعمل".

قد يدلُّ مصطلح "آمن للعمل" إلى ما يحدث من مبالغة في مشاركة الحياة الشخصية على وسائل التواصل الاجتماعي. لقد اعتمدت أليسون وموظفيها على تطبيق برانش ماسنجر (Branch Messenger) خلال إعصار (إيرما) من أجل الاستعداد له؛ إذ نشرت بواسطته قائمة التأكيد من السلامة وعدّلت على المناوبات. بالإضافة إلى ذلك، أتاح هذا التطبيق للسائقين خلال الإعصار وبعده تبادل المعلومات مع بعضهم بعضًا بخصوص محطات الوقود التي تحتوي على الغاز، ومن منهم لم تنقطع عنه الكهرباء بعد، ومن منهم كان في مأمن.

### الأسئلة:

1. ما هي المشكلات الأخلاقية التي يمكن أن تظهر نتيجة تطبيق تقنية تنقيب البيانات على السجلات الصحية الخاصة بالموظفين؟
2. ما هي المخاطر الأمنية التي يجب على الشركات الانتباه إليها عند استخدام تطبيقات الهواتف الذكية لأغراض العمل؟

في الصورة التالية رفوف موضوع عليها أقراص تايد (Tide Pods). لقد واجهت شركة بروكتر وغيمبلي (Procter & Gamble) التي تنتج أقراص تايد المعروفة مشكلتين متعلّقتين بهذا المنتج، إذ تلقت الشركة بلاغات مفادها أنّ 180 طفلًا ذهبوا إلى المستشفيات بعد أن تناولوا أقراص تايد الملونة ظانين أنّها حلوى، وتصرّفت الشركة بسرعة لمعالجة هذه المشكلة عن طريق زيادة إحكام تغليف المنتج، الأمر الذي يزيد من صعوبة فتح الأطفال له، وأضافت الشركة على المنتج أيضًا نكهة غير سامة لكي تصرف الأطفال عن ابتلاع هذه الأقراص، وأطلقت حملة تهدف إلى إعلام الآباء والأمهات بمخاطر المنتج؛ كل ذلك ضمن خطة طوارئ مُعدّة مسبقًا إعدادًا جيّدًا.



الشكل 143: رفوف موضوع عليها أفراس تايد (Tide Pods) - مصدر الصورة: حساب Mike Mozart / فليكر

مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC BY 2.0)

حصلت المشكلة الثانية في عام 2017 عندما بدأت الشركة ذاتها تتلقى بلاغات تتحدث عن ابتلاع المراهقين للمنتج عمدًا بسبب تحدّي انتشار على وسائل التواصل الاجتماعي، وقرّرت الشركة عندما علمت بذلك التواصل مع المراهقين مباشرة، بالإضافة إلى التواصل مع الشركات التقنية مثل فيسبوك ويوتيوب بهدف إزالة هذه المنشورات ومقاطع الفيديو دون الإعلان عن ذلك؛ خشية أن يتسبّب ذلك في خوض المزيد من المراهقين للتحدي.

### اختبار مدى الفهم

1. كيف تُقارب مؤسسات اليوم عمليّة التخطيط؟
2. هل التخطيط يعود بالنفع على المؤسسات المعاصرة؟
3. من هم أفراد المؤسسة الذين يتوجّب عليهم المشاركة في عملية التخطيط، وما هي أدوارهم؟

## 17.7 تأثير التخطيط والرقابة على الموظفين

### وضّح تأثير الرقابة على أعضاء المؤسسة.

لا شك أنّ المديرين يرغبون في أن يعمل موظفونهم بجد، ولكن من المهم إدراك أنّ بذل الجهود لا يكفي لوحده؛ بل يجب أن تكون جهودهم موجهة نحو تحقيق الهدف المناسب وأن تُنفذ المخططات بطريقة صحيحة. التساؤل الذي سوف نتناوله في هذا القسم هو: هل يؤثّر التخطيط وصياغة الأهداف وتحديد مسار العمل تأثيرًا إيجابيًا في دافعية الموظفين وأدائهم ورضاهم الوظيفي؟

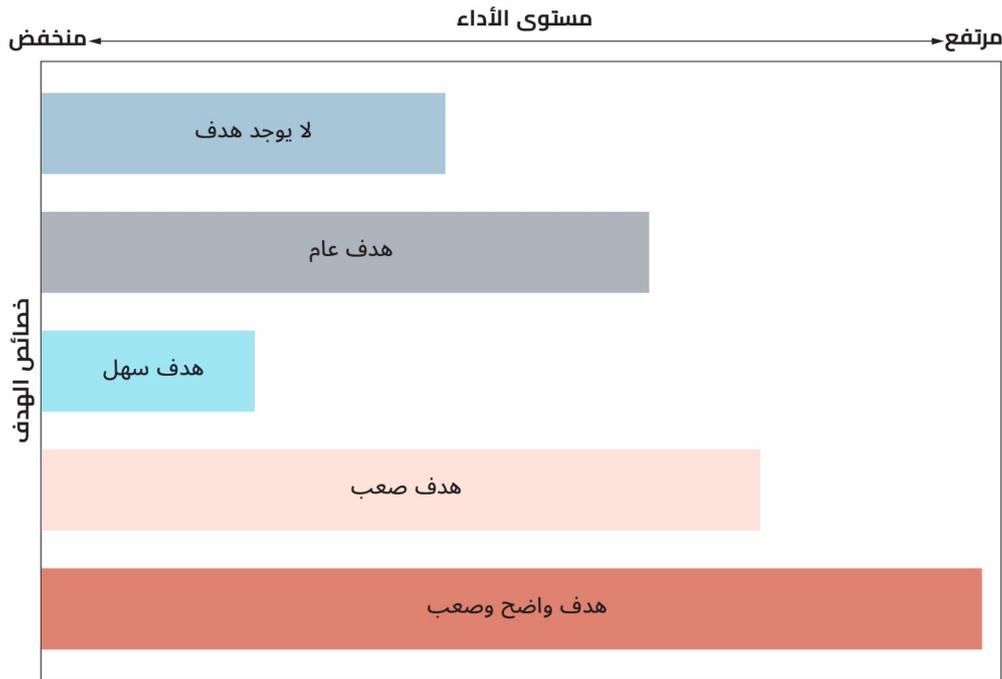
سوف نستند في إجابتنا عن التساؤل السابق إلى نظرية الهدف (goal theory). تقدّم لنا الدراسات صورة واضحة وجليّة لما ينتج عن تحديد الأهداف من تأثيرات على أعضاء المؤسسة. تُشير نظرية الهدف إلى أنّ هناك أنواعًا معينة من الأهداف تُحفّز الموظفين، ومن ثمّ تؤثر على مستوى أدائهم، وتُعدّ هذه النظرية -على الرغم من محدودية مجالات تطبيقها- نظرية التحفيز الأكثر تلقياً للدعم من قبل المؤسسات.<sup>(33)</sup> سوف نتعرّف فيما يلي على الآثار المترتبة على وضع الأهداف؛ كونها جزءاً أساسياً من عملية التخطيط ومعيّاراً للرقابة على دافعية الموظفين وأدائهم. هناك بعض الخصائص التي يجب أن تتصف بها الأهداف لكي تكون فعّالة، إذ يجب أن تكون الأهداف الفعّالة مُتحدّية ومحدّدة وتحظى بتقبُّل الموظف المعني بها وأن تُنفَّذ تحت إشراف المديرين. غالبًا ما يعمل أصحاب المصانع على تحفيز الموظفين بواسطة أهداف الإنتاج.

### 17.7.1 خصائص الأهداف التي تحفّز الإنتاجية

تُسلّط نظرية الهدف (والدراسات المتعلقة بها) الضوء على العديد من الخصائص المهمة للأهداف التي تُعزّز من أداء الأفراد، هذه الخصائص هي: صعوبة الهدف ووضوح الهدف وتقبُّل الهدف والالتزام بالهدف وتقييم الهدف. يوضّح الشكل التالي أنّ أداء الموظفين الذين لديهم أهداف، ولو كانت عامّة جدًّا، غالبًا ما يكون أفضل من أداء الموظفين الذين ليس لديهم أي هدف في عملهم.

لكن على الرغم من ذلك، فإنّ بعض الأهداف تكون أكثر فعالية من غيرها، وهناك ميزتان أساسيتان للأهداف التي تُحسّن دافعية الموظفين، وهما: وضوح الهدف وصعوبة الهدف.<sup>(34)</sup> إذا نظرنا إلى الهدفين التاليين: "يجب على الموظف تحسين أدائه" أو "يجب على الموظف بذل قصارى جهده"، فسوف نجد أنّ وضوح الهدف (الميزة الأولى) لا ينطبق عليهما، ومن ثمّ فإنّهما ليسا هدفان فعّالان لأنّهما عامّان للغاية ولا يوجّهان الفرد إلى كيفية الوصول إلى النتيجة المرغوبة. على سبيل المثال، لاحظت شركة ويرهاوزر (Weyerhaeuser) أنّ مستوى أداء سائقي الشاحنات الذين ينقلون جذوع الأشجار ازداد كثيرًا عندما كان الهدف المطلوب منهم هو تعبئة شاحناتهم بحوالي 94% من الوزن القانوني المسموح للحمولة، بدلًا من أن يكون "بذل قصارى جهدهم".

لقد شعر السائقون أنّ الهدف المحدّد والواضح يُحفّزهم على الأداء، وغالبًا ما تنافسوا مع بعضهم بعضًا في تحقيق الهدف المحدّد، وقد قدّرت شركة (ويرهاوزر) ما وقّرتة خلال الأشهر التسعة الأولى التي تلت تحديد ذلك الهدف بحوالي 250 ألف دولار.

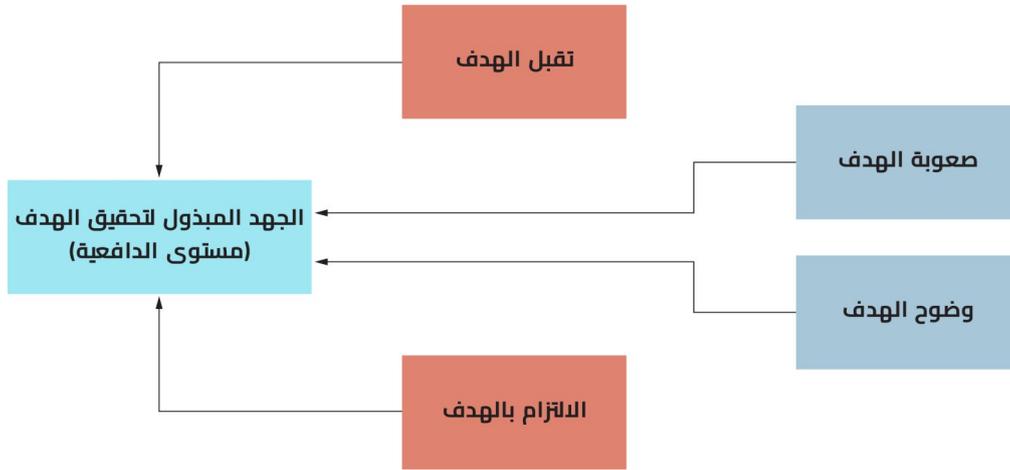


الشكل 144: تأثيرات تحديد الأهداف على أداء الأفراد

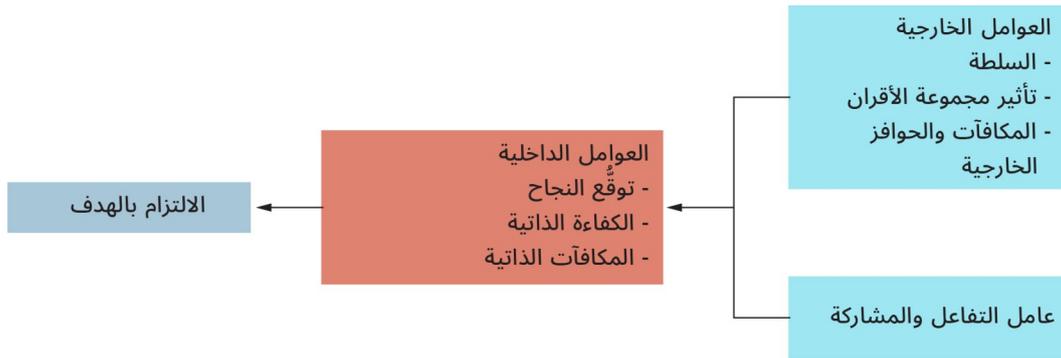
السمة الثانية للهدف الفعّال هي صعوبة الهدف. غالبًا ما يكون أداء الأفراد الذين لديهم أهداف صعبة أفضل من أداء الأفراد الذين لديهم أهداف سهلة (كما هو موضح في الشكل السابق)، ولكن إذا كانت الأهداف شديدة الصعوبة أو شبه مستحيلة، فإنّها ستفقد فاعليتها في تحفيز الأفراد على الأداء وقد تؤدي إلى سلوك انعكاسي سلبي لدى الفرد. إنّ أفضل الأهداف هي التي تكون واضحة وصعبة في الوقت نفسه، ولذلك تتحسّن فعالية التخطيط والأداء التنظيمي عند صياغة أهداف واضحة وصعبة مع توفير المكافآت المناسبة للعمل، وتصبح المؤسسة في وضع أفضل من الوضع الذي يُمكن أن تكون عليه لو اختارت العمل بدون وجود هدف، أو لو كان هدفها هو "بذل قصارى الجهد".<sup>(35)</sup>

لكن هناك حقيقة مهمة يجب الانتباه إليها، وهي أنّ الهدف حتى لو كان صعبًا وواضحًا، فإنّه لن يكون فعّالًا ما لم يتقبّله الشخص الذي سوف يعمل على تحقيقه.<sup>(36)</sup> يُشير تقبُّل الهدف إلى مستوى قبول الأفراد للهدف وشعورهم بأنّه أحد أهدافهم الخاصة (مثل قول الموظف: أجل أنا أرى أيضًا أنّه يجب إتمام العمل على هذا التقرير قبل الساعة 5 مساءً).<sup>(37)</sup>

في المقابل، يُعدُّ الالتزام بالهدف أشمل من مجرد تقبُّل الهدف، ويشير إلى مستوى ارتباطنا بالهدف أو تصميمنا على تحقيقه (مثل: أريد أن أنجز هذا التقرير في الوقت المحدد).<sup>(38)</sup> لا تؤدّي الأهداف في بعض الأحيان إلى تحفيز الأفراد، وذلك عندما يُسند المديرون تلك الأهداف للموظفين دون التأكّد من تقبُّل الموظفين لها أو التزامهم بها. يُلخّص الشكل التالي الظروف التي تؤدّي إلى زيادة الجهد المبذول لتحقيق الهدف (زيادة مستوى الدافعية)، والتي تُسهم في نهاية المطاف في تحسّن الأداء. أمّا الشكل الذي يليه، فهو يُلخّص مجموعات العوامل الثلاث التي تُسهم في الالتزام بالهدف.<sup>(39)</sup>



الشكل 145: نموذج لوضع الأهداف



الشكل 146: عوامل الالتزام بالهدف - مقتبس من EA Locke و GP Latham و M. Erez. 1988. محددات الالتزام بالهدف. Academy of Management Review 13:28. حقوق الطبع والنشر لعام 1998 بواسطة Academy of Management. - تم إعادة إنتاجه بإذن من Academy of Management بتنسيق Textbook عبر حقوق الطبع والنشر مركز التخليص ؛ من إيريز و PC Earley. 1987. تحليل مقارن لتحديد الأهداف عبر الثقافات. مجلة علم النفس التطبيقي 72: 658-665

يُعدُّ تقييم الهدف خاصية مهمة من خصائص الأهداف الفعّالة؛ فهي تقدّم لنا معلومات عن نتائج جهودنا. يمكن الحصول على هذه المعلومات من مصادر متنوعة، مثل: المشرفين والزلاء والمرؤوسين والزبائن وأنظمة مراقبة الأداء التقليدية والتقييمات الذاتية، وأياً كان مصدر هذه المعلومات، فإنَّ للتقييمات الجيِّدة فائدتين مهمتين، هما:

1. تُخبر الموظفين ما إذا كانوا على المسار الصحيح باتجاه الهدف أو ما إذا كانوا بحاجة إلى تصحيح المسار.
2. تجعل الموظفين يُدركون ما إذا كان مستوى الجهد الذي يبذلونه كافياً أم غير كافٍ.

## 17.7.2 سلبيات تحديد الأهداف

على الرغم من إيجابيات وفوائد تحديد الأهداف، إلّا أنّ هناك بعض السلبيات المصاحبة لذلك أيضاً. يُحدِّد (ويليام ديمنج)، رائد إدارة الجودة الشاملة، من أنّ تحديد الأهداف قد يؤدي إلى تضيق رؤية الفرد الذي سيعمل

على إنجازها ويحدُّ من قدراته الإبداعية، وقد يدفع الأفراد إلى التراخي بعد تحقيق الهدف. في الواقع، تُركِّز إدارة الجودة الشاملة على طريقة العمل (الوسائل) أكثر من تركيزها على النجاح في تحقيق الأهداف (النتائج).

يُعدُّ التعلُّم التنظيمي والتحسين المستمر عنصرين أساسيين في إدارة الجودة الشاملة، وهما يُركِّزان على اكتشاف المشكلات التي قد تعرقل عملية الإنتاج من أجل التخلُّص منها؛ الأمر الذي سينعكس إيجابًا على الأداء.<sup>(40)</sup> في المقابل، عادةً ما تُوجَّه أهداف العمل وتقوُّد اهتمام الفرد، الذي سيعمل على إنجاز الأهداف، نحو النجاح في تحقيق مستوى معين من الأداء في وقتٍ معين في المستقبل.

تكشف الدلائل أيضًا عن بعض السلبيات المصاحبة لالتزام الموظفين بأهداف صعبة؛ إذ غالبًا ما تقل مشاركة أفراد المؤسسة في مبادرات تصبُّ في مصلحة المؤسسة عندما يكون لديهم التزام شديد على العمل من أجل تحقيق الأهداف الصعبة المناطة بهم،<sup>(41)</sup> وتؤثِّر هذه العلاقة العكسية تأثيرًا سلبيًا على المؤسسات التي تعمل في البيئات التي تتسم بالتغيُّرات السريعة وعدم الاستقرار والتنافس والغموض؛ مما يجعل نظام عمل هذه المؤسسات هش وضعيف المرنة تجاه مُتغيِّرات وطوارئ العمل الخارجيَّة. إنَّ شعور الموظفين بالالتزام والانتماء للمؤسسة التي يعملون فيها هو الذي يدفعهم إلى المبادرة بتنفيذ أعمال تُسهم في نجاح المؤسسة وازدهارها، على الرغم من أنَّ توصيفات وطبيعة وظائفهم لا تتطلَّب أو تستوجب عليهم ذلك العبء.

هناك العديد من الآثار السلبية الأخرى التي ترتبط بتحديد الأهداف، منها:

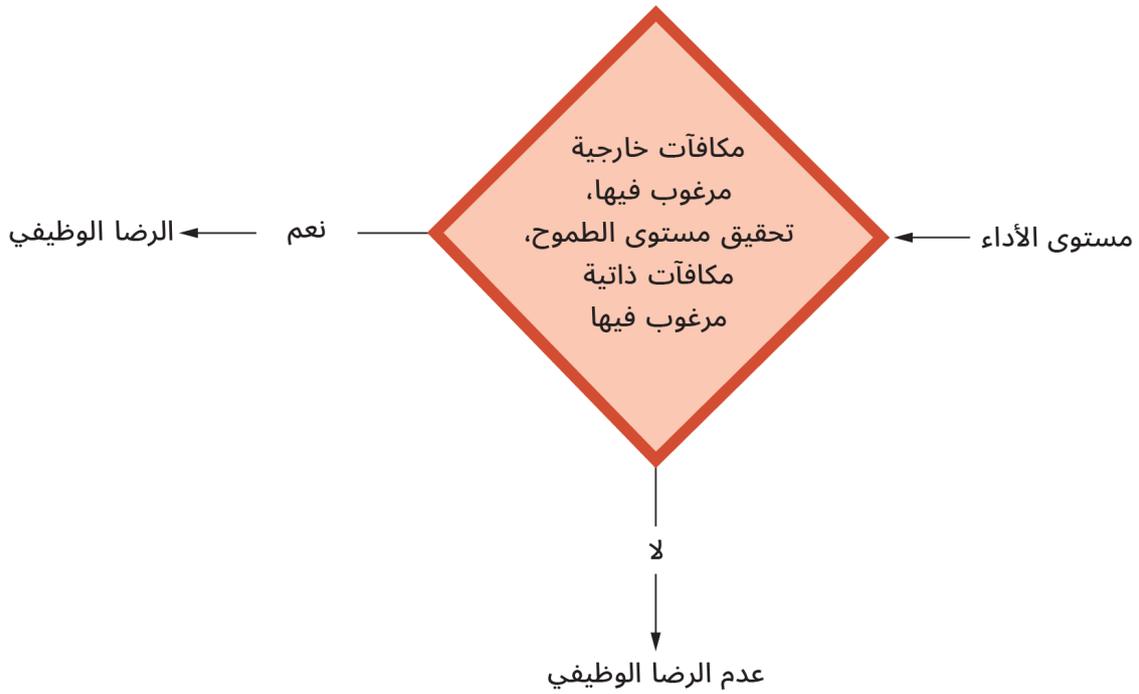
- قد تُصبح الأساليب والوسائل التي وُضعت لتحقيق أهداف المؤسسة هي الهدف في حد ذاتها.
- قد تعارض أهداف المؤسسة مع الأهداف الشخصية أو المجتمعية.
- قد تحدُّ الأهداف الدقيقة جدًّا من الإبداع والابتكار.
- قد تؤدِّي الأهداف الغامضة إلى عدم وضوح الوجهة.
- غالبًا ما يكون هناك تناقض بين الأهداف والمكافآت. على سبيل المثال، غالبًا ما تُشجِّع الجامعات أعضاء هيئة التدريس على أن يُصبحوا مدرِّسين أفضل، في حين أنَّ أنظمة المكافآت الخاصة بهذه الجامعات تُركِّز في الأساس على تعزيز إجراء البحوث الجيِّدة ولا تتطَرَّق إلى مكافئة أسلوب التعليم أو فعاليته.<sup>(42)</sup>

### 17.7.3 العلاقة بين تحديد الأهداف والرضا الوظيفي

يُقال أنَّ تحديد الأهداف يُعزِّز الرضا الوظيفي، ولكنَّ ذلك ليس صحيحًا تمامًا؛<sup>(43)</sup> فالعلاقة بين تحديد الأهداف والتخطيط والرضا الوظيفي أكثر تعقيدًا. إنَّ تحديد الأهداف، الذي يُعدُّ جزءًا من عملية التخطيط، لا يؤثِّر على الرضا الوظيفي بطريقة مباشرة؛ بل يؤثِّر عليه بناءً على مستوى أداء الموظف ومستوى طموحه، وهذا يعني أنَّ الرضا الوظيفي يعتمد كثيرًا على مستوى الأداء وليس على الأهداف المحدَّدة بذاتها.

في الواقع ما يُحدّد استجابة الموظف الشعورية للأداء ليس مستوى الأداء بحدّ ذاته، ولكن ما يُحدّدها هو مستوى الأداء مقارنةً بمستوى طموح الموظف،<sup>(44)</sup> ولذلك ينشأ الرضا الوظيفي عن تقدير الموظف لأدائه الفعلي بمقارنته بمستوى طموحه (أو الأداء الذي يهدف إلى تحقيقه). يوضّح الشكل التالي أنّه عندما يصل أداء الموظف إلى المستوى المطلوب أو يفوقه، فمن المتوقع أن يشعر الموظف بشعور إيجابي (الرضا الوظيفي). في المقابل، عندما لا يرقّ الأداء إلى الطموحات، فإنّ ذلك يُنتج شعورًا سلبيًا (عدم الرضا الوظيفي).

بالإضافة إلى ذلك، إذا كان الموظف يسعى إلى تحقيق أداء عالٍ من أجل الحصول على المكافآت الخارجية المرتبطة بالأداء، فإنّ تحقيق الأداء العالي لن يؤدّي إلى شعور الموظف بالرضا الوظيفي إلا إذا نتج عن ذلك حصوله على تلك المكافآت القيّمة.<sup>(45)</sup> نستنتج ممّا سبق أنّ تحديد الأهداف يرتبط ارتباطًا غير مباشر بالرضا الوظيفي؛ فإذا ساهم تحديد الأهداف في وصول الموظفين إلى مستويات الأداء التي يطمحون إليها أو تحقيق النتائج المرتبطة بهذا الأداء، فمن المتوقع أن ينتج عن ذلك شعورهم بالرضا الوظيفي.



الشكل 147: العلاقة بين الأداء ومستوى الطموح والرضا الوظيفي

## 17.7.4 إدارة الموظفين عن طريق تحديد الأهداف

ما الذي يستطيع المديرون فعله من أجل تحفيز الموظفين عن طريق تحديد الأهداف؟ من المهم في البداية أن يُشجّع المديرون أفراد المؤسسة على تقبّل الأهداف التي تُسند إليهم والالتزام بها، ويمكن ذلك من خلال إشراكهم في وضع هذه الأهداف الصعبة والتي يجب أن تكون واضحة ومعقولة، والتأكد من أنّهم يرونها معقولة وغير مستحيلة، بالإضافة إلى توفير التدريبات وكل أشكال الدعم اللازمة لتسهيل تحقيق تلك الأهداف إذا لزم الأمر، وتقديم الملاحظات والتقييمات التي تتيح للأفراد معرفة ما إذا كانوا على المسار الصحيح نحو تحقيق ذلك

الهدف، وتجنّب استخدام التهديدات أو العقوبات. تجدر الإشارة إلى أنّ التقييمات السلبية التي تتضمّن انتقادات للأفراد دون تقديم أية أفكار حول كيفية تحسين أدائهم غالبًا ما تكون مُحبطة وغير فعّالة.

إنّ من القضايا التي نَبّه إليها (ديمنج) هي أنّ تحديد الأهداف قد ينشأ عنه شعور الخوف لدى الموظفين؛ الخوف من الفشل في تحقيق الأهداف، ويرى ديمنج أنّ الخوف بمثابة مرض خطير يؤدي إلى ضعف أداء المؤسسة،<sup>(46)</sup> ولذلك ينبغي حث الموظفين على التخلّص من هذا الخوف وتشجيعهم على تبني نظرة إيجابية تجاه النجاح لكي يكونوا أكثر فاعلية. بالإضافة إلى ذلك، إذا كان يتوجّب على المديرين تقديم تقييمات سلبية للموظفين من أجل تصحيح الأخطاء، فيجب أن تكون انتقاداتهم للموظفين بناءة وموضوعية وذات مصداقية، وألا تأخذ طابعًا شخصيًا أو فرديًا، ومن المهم أن يتذكروا دائمًا أنّه ليست هناك أية فائدة من التقييمات التي تقتصر على تقديم الانتقادات ولا تقدّم أية أفكار حول كيفية إجراء التصحيحات اللازمة.

أخيرًا، ينبغي أن يضع المديرين في الحسبان أنّ تقبّل الهدف يحدث قبل أن يبدأ الموظفون في العمل على المهمة المطلوبة منهم، وأنّه يمكن تشجيعهم على تقبّل الهدف من خلال تقديم الوعود لهم بأنّهم سوف يحصلون على مكافآت ودعمٍ كافيين، وأنّه يُمكن تعزيز ودعم التزامهم بالهدف أثناء فترة تأديتهم له من خلال مدّهم بالإمكانيات اللازمة ومكافأتهم على تقدّمهم نحو تحقيق الهدف.

يستطيع المديرين أيضًا أن يضعوا مجموعة من القواعد التي تُسهم في التزام الموظفين بالأهداف، وأن يستخدموا سلطتهم الشرعية لتشجيع الموظفين على تحديد أهداف واضحة وصعبة، وأن يُحفّزوا الموظفين على الشعور بأنّ أهداف المؤسسة ما هي إلّا جزء من أهدافهم الخاصة، ومن ثمّ تحفيزهم على تقبّل الأهداف والالتزام بها. إنّ هناك من يرى أنّه يمكن تعزيز تقبّل الموظفين للأهداف والتزامهم بها إذا شعروا أنّهم أفراد عائلة واحدة يعملون معًا لتحقيق أهداف مشتركة تُثبت جدارتهم ويكافئون عليها في الوقت نفسه.<sup>(47)</sup>

## 17.7.5 الرقابة في المؤسسات

اكتشفت إدارة شرطة مدينة (دولوث) التي تقع في ولاية (مينيسوتا) الأمريكية قبل بضع سنوات أنّها تعاني من تدبّي الروح المعنوية لدى موظفيها؛ فبعد انقضاء فصل الصيف تبين أنّها سمحت لموظفيها بالحصول على الكثير من الإجازات ولكن الثمن كان كمًّا كبيرًا من المهام الصيفية التي من المفترض أن يُنفّذها القسم، ولذلك ارتأت إدارة قسم الشرطة أنّ عليها تقليل الإجازات المسموح بها عند وضع خطتها للصيف المقبل، ولكنّها سرعان ما علمت أنّ الطلب على الإجازات الصيفية سوف يكون أكثر ممّا كان عليه في الصيف السابق. لقد كان من الواضح أنّ اتخاذ ذلك الإجراء سيؤدّي إلى نشوء نزاع "حتمي" بين إدارة القسم وبقية الشرطة.

قرّرت إدارة القسم بعد ذلك استخدام التفكير الإبداعي لحل المشكلة، وبزغت خلال هذه العملية فكرة التحويل من نظام الأسبوع المكوّن من سبعة أيام إلى نظام الأسبوع المكوّن من ثمانية أيام. لقد كان ضباط الشرطة بموجب جدول العمل القديم يعملون خمسة أيام في الأسبوع لمدة ثماني ساعات في اليوم الواحد؛ أي أنّهم يعملون 40 ساعة أسبوعيًا، ويحصلون على يومي إجازة خلال الأسبوع. في المقابل، سيعمل الضباط

بموجب جدول العمل الجديد لمدة 12 ساعة في اليوم الواحد وبمجموع 48 ساعة في الأسبوع، ويقتضي نظام العمل الجديد أن يعمل الضباط أربعة أيام، ثمَّ يحصلون بعدها على أربعة أيام إجازة، وهكذا. في الواقع، يُتيح النظام الجديد للضباط قضاء نصف فترة الصيف القادم في إجازة دون أن يطلبوا الحصول على أي يوم إجازة. لقد وافق كل من نقابة الشرطة ومجلس المدينة على هذه الخطة الجديدة، وقد وضعت إدارة القسم بعد حصولها على الموافقة خطةً لمراقبة فعالية حطة العمل الجديدة، وجمعت أيضًا بيانات أساسية يُمكن بواسطتها مقارنة نتائج تطبيق جدول العمل الجديد بنتائج تطبيق جداول العمل القديمة عند إجراء عملية التقييم.<sup>(48)</sup>

بدأ تنفيذ جدول العمل المضغوط الجديد في شهر يناير، وترافق ذلك مع تطبيق نظام رقابة مناسب لمتابعة فعالية هذا الجدول الجديد. لقد كانت إدارة القسم شديدة الاهتمام بمعرفة تأثير جدول العمل الجديد على مستويات الإجهاد والرضا الوظيفي والفعالية الإجمالية لقسم الشرطة؛ أي تحديد ما إذا كان يوم العمل المكوّن من 12 ساعة سيؤثر سلبًا على الأداء، ولذلك راقبت إدارة القسم خلال العامين التاليين النتائج التي تترتّب على تنفيذ جدول العمل الجديد. لقد تبين أنّ الجدول الجديد أدّى إلى العديد من النتائج الإيجابية؛ إذ انخفضت مستويات الإجهاد بالتزامن مع زيادة ساعات العمل والرضا عن أوقات الراحة الطويلة، ولم تكن هناك أية آثار سلبية على الأداء. في الوقت الحاضر، وبعد عدة سنوات من تنفيذ الجدول الجديد، يبدو أنّه لا توجد أي رغبة في العودة إلى جدول العمل التقليدي القديم. تتداخل أنشطة التخطيط وأنشطة الرقابة تداخلًا معقدًا؛ إذ يجب تصميم وتنفيذ نظام لمراقبة فعالية الخطط المهمة أو الجوهرية في سير عمل المؤسسة. سوف نبيّن في الجزء المتبقي من هذا الفصل طبيعة عملية الرقابة وآثارها على المؤسسة وأفراد المؤسسة.

## 17.7.6 عملية الرقابة

الرقابة هي أحد الأنشطة الإدارية الأساسية، وتُعرّف بأنها عملية مراقبة فعالية المؤسسة وتقييمها واتخاذ الإجراءات اللازمة للمحافظة على مستوى الفعالية المُراد أو تحسينه. تتضمن مهام المديرين المسؤولين عن الرقابة: الملاحظة والتقييم، بالإضافة إلى اقتراح الإجراءات التصحيحية عند الحاجة.

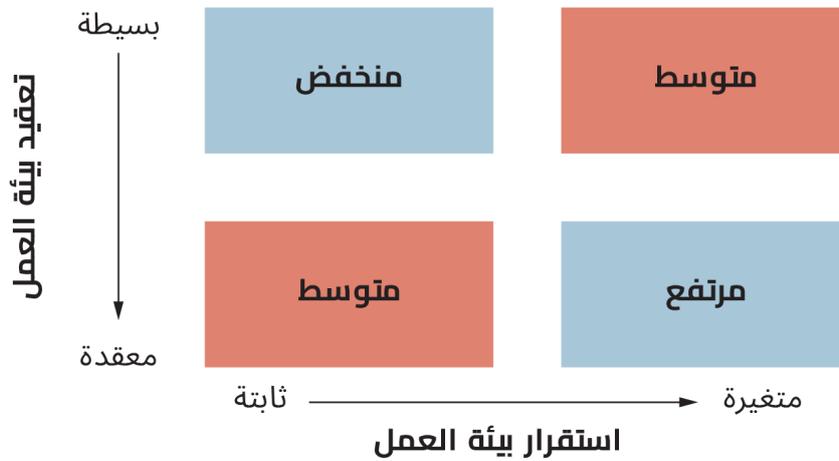
تعدُّ الرقابة نشاطًا معقدًا يُنفَّذ ضمن عدة مستويات إدارية في المؤسسة، شأنها شأن الأنشطة الإدارية الأخرى والتي تضمُّ التخطيط والتنظيم والتوجيه. على سبيل المثال، يُراقب المديرون الذين يعملون في مستوى الإدارة العليا الخطط الاستراتيجية الشاملة الخاصة بمؤسساتهم، والتي لا يُمكن تنفيذها إلا إذا كان المديرون الذين يعملون في مستوى الإدارة الوسطى بدورهم يُراقبون خطط الأقسام والوحدات المختلفة في المؤسسة، وترتكز الأخيرة من جانبها على مراقبة المديرين الذين يعملون في مستوى الإدارة الدنيا للموظفين جماعاتٍ وأفرادًا. (راجع التسلسل الهرمي للأهداف الذي تطرقنا إليه سابقًا في هذا الفصل)

## 17.7.7 حاجة المؤسسات إلى الرقابة

على الرغم من الحاجة المتزايدة إلى الرقابة في المؤسسات، إلا أنّ أهمية الرقابة ومقدار الحاجة إليها وأنماطها تختلف باختلاف ظروف المؤسسة نفسها. إنّ أهم ما يؤثر على طبيعة أنظمة الرقابة الخاصة

بالمؤسسات هو مقدار تغيُّر بيئة العمل وتعقيدها. غالبًا ما تكون الحاجة إلى التغيير قليلة جدًا في المؤسسات التي تعمل في ظل بيئات عمل تتسم بالاستقرار النسبي، لذلك يتمكّن مديرو هذه المؤسسات من مراقبة مؤسساتهم بواسطة مجموعة من الإجراءات الروتينية. لكن عندما تكثُر التغيُّرات التي تحدث في بيئة العمل وما يصاحب ذلك من عدم اليقين والغموض، فإنّه يتوجّب على المديرين في هذه الحالة إيلاء اهتمام دائم بعملية الرقابة، كما أنّ الإجراءات الروتينية وأنظمة الرقابة الصارمة لا تصلح في مثل هذه الظروف.

يؤثّر تعقيد بيئة العمل أيضًا على طبيعة أنظمة الرقابة. تحتوي بيئات العمل البسيطة على عدد محدود من عناصر العمل (المتشابهة عادةً) والتي يكون من السهل إلى حدٍّ ما مراقبتها بواسطة مجموعة موحّدة من القواعد والإجراءات. على سبيل المثال، يمكن استخدام نظام الرقابة البيروقراطية نفسه في معظم المكاتب الفرعية التابعة لواحدٍ من البنوك الكبرى. لكن عندما يتزايد تعقيد بيئة العمل بسبب نمو المؤسسة أو تنوع منتجاتها أو ما إلى ذلك، تشتدُّ حاجة المديرين إلى معرفة آخر المستجدات في سوق العمل وإلى التنسيق بين أنشطة المؤسسة المتنوعة. بالإضافة إلى ذلك، فإنّ التعقيد -الذي يقتضي زيادة في الرقابة- يتطلّب أيضًا وجود أنظمة مفتوحة وهياكل تنظيمية عضوية يُمكنها الاستجابة لبيئات العمل المعقّدة بسرعة وبفعالية.



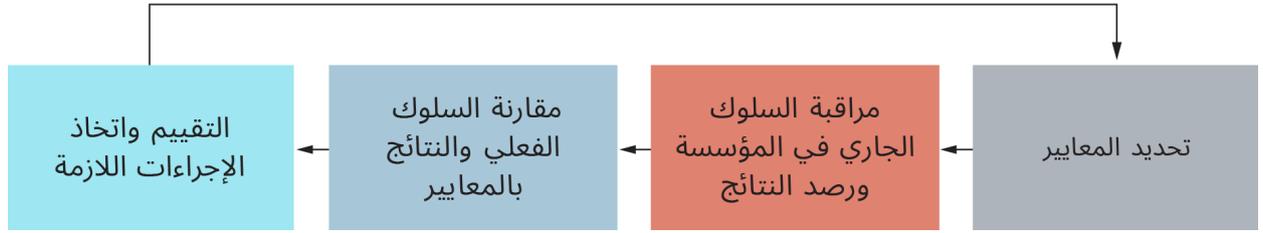
الشكل 148: الحاجة إلى الرقابة

غالبًا ما تُحدّد المؤسسات التي تعمل في ظل ظروف معقّدة هدفًا وسيطًا (means goal) وهو تطوير أنظمة مرنة: "لكي نتمكّن من إدارة التعقيدات في مؤسستنا، يجب أن نبقى مرنين ومنفتحين."، ويؤدّي ذلك إلى نقل محور اهتمام أنشطة الرقابة إلى متابعة تحقيق الأهداف النهائية، مثل: "نريد زيادة حصة كل قسم من أقسامنا في السوق بنسبة 10%". تُتيح صفة المرونة للمؤسسات الكثير من الخيارات المتعلقة بكيفية تحقيق الأهداف النهائية، إذ يُحدّد كل قسم الطريقة التي تُناسبه لتحقيق الهدف النهائي. يُوضّح الشكل التالي مقدار الرقابة الذي تحتاجه المؤسسات في ظل ظروف بيئات العمل المختلفة.

## 17.7.8 نموذج لخطوات عملية الرقابة

تؤثر الرقابة بطبيعتها على كل جزء من أجزاء المؤسسة، ومن الأمثلة على بعض الأمور الرئيسية التي تُفرض عليها الرقابة في المؤسسة: الموارد التي تحصل عليها، والمخرجات التي تنتج عنها، وعلاقتها ببيئات العمل، وعملياتها التنظيمية، وجميع الأنشطة الإدارية. بالإضافة إلى ذلك، من الأمور الأساسية التي يجب مراقبتها أيضًا ضمن بيئة المؤسسة: عمليات التشغيل والمحاسبة والتسويق والتمويل وإدارة الموارد البشرية.

تقترح نماذج الرقابة التقليدية أربع خطواتٍ لعملية الرقابة (انظر الشكل التالي).



الشكل 149: نموذج الرقابة التقليدية

1. **تحديد المعايير:** المعايير هي الأهداف الوسيطة والنهائية التي حُدِّدت أثناء عملية التخطيط؛ وهذا يعني أنَّ عمليتي التخطيط والرقابة متداخلتان بطريقة معقَّدة في هذه المرحلة؛ إذ يشكِّل التخطيط الأساس لعملية الرقابة من خلال توفير معايير الأداء التي يُقارن المديرين بها أنشطة المؤسسة، كما أنَّ المعلومات الناتجة عن عملية الرقابة تُعدُّ مدخلات مهمة لعملية التخطيط التالية.
2. **مراقبة السلوك الجاري في المؤسسة ورصد النتائج:** بعد تحديد الأمور التي ينبغي ملاحظتها وضبطها، ومن سيكون مسؤولاً عن تنفيذ عملية الرقابة ومتى وكيف، يفحص المسؤولون ويدرسون ما يحدث فعليًا في المؤسسة.
3. **مقارنة السلوك الفعلي والنتائج بالمعايير:** وذلك من خلال تقدير الإنجازات الفعلية للمؤسسة استنادًا إلى الأهداف المُخطَّط لها (ما تحاول المؤسسة تحقيقه) والوسائل المستخدمة (كيف تنوي المؤسسة تنفيذ الأعمال). تزوِّد النتائج الصادرة عن هذه المقارنة المديرين بالمعلومات التي سوف يقيمونها في الخطوة النهائية.
4. **التقييم واتخاذ الإجراءات اللازمة:** يضع المديرين استنتاجات بشأن العلاقة بين النتائج المتوقَّعة والنتائج الفعلية بالاستفادة من المعلومات الناتجة عن الخطوة السابقة، ثمَّ يقرِّرون ما إذا كانوا سيُتابعون وفق النهج الذي بدأوا به في المخطط السابق، أم أن عليهم تغيير المعايير واتخاذ بعض الإجراءات التصحيحية.

## 17.7.9 الاختلافات بين أنظمة الرقابة

على الرغم من أن جميع أنظمة الرقابة الجيدة تنتهج خطوات الرقابة التقليدية السابقة، إلا أن هذا لا يعني أن جميع أنظمة الرقابة متماثلة؛ إذ تختلف أنظمة الرقابة من حيث درجة إدارتها ذاتيًا (مقابل إدارتها من جهات خارجية)، والمرحلة الزمنية التي تُنفَّذ فيها عند إجراء العمل.

### أ. الأنظمة السيبرانية وغير السيبرانية

تختلف أنظمة الرقابة من حيث مقدار الاهتمام الخارجي الذي تحتاجه لكي تعمل بفعالية، وتنقسم وفق ذلك إلى نوعين اثنين: أنظمة الرقابة السيبرانية وأنظمة الرقابة غير السيبرانية. تعتمد أنظمة الرقابة السيبرانية (cybernetic control systems) على أسلوب التنظيم الذاتي الذي يكشف الانحرافات عن الأنشطة المخطَّط لها وعن معايير الفعالية المطلوبة ويصحِّحها تلقائيًا. في الواقع، إنَّ القليل فقط من أنظمة الرقابة هي أنظمة سيبرانية تمامًا، فمعظمها يعتمد على الأنظمة شبه السيبرانية. على سبيل المثال، يستخدم نظام الرقابة الموجود في محطة توليد الكهرباء التي تعمل بالفحم التابعة لشركة ديترويت إديسون (Detroit Edison) أجهزة حاسوب لمراقبة تدفق الفحم المطحون إلى غرفة الاحتراق، وتعمل أجهزة الحاسوب على تسريع التدفق أو تقليله حسب الضرورة للحفاظ على وجود قدر كافٍ من الوقود.

إنَّ مجرد أتمتة نظام العمل لا يعني بالضرورة أن يكون نظام الرقابة الخاص به سيبرانيًا بالكامل. على سبيل المثال، كانت الغواصة التي أرسلت للبحث عن سفينة تايانيك الغارقة وتصويرها غواصة مؤتمتة بالكامل، ولكن كان هناك أشخاص على السطح يُراقبون فعالية عمل الغواصة ومدى نجاحها في تطبيقها للمهمة المخطَّط لها. يجب أن يتضمَّن نظام العمل إمكانيات للرقابة الذاتية حتى نصنِّفه بأنَّه نظام سيبراني، ولا يُشترط أن تكون هذه الإمكانيات آلية أو محوسبة؛ ففريق العمل الذي يُراقب الأنشطة الخاصة به دون مساعدة خارجية يُشكِّل نظامًا سيبرانيًا.

في المقابل، فإنَّ أنظمة الرقابة غير السيبرانية (noncybernetic control systems) هي الأنظمة التي تُنفَّذ باستقلال تام عن أنظمة العمل، وتعتمد على المراقبة الخارجية، على سبيل المثال، تستعين بعض شركات التصنيع بوحدة منفصلة متخصصة في ضمان الجودة من أجل مراقبة معايير الجودة والتأكد من تطبيقها بدلاً من ترك هذه المهمة لفرق الإنتاج نفسها. لا تعتمد هذه الأنظمة على التنظيم والرقابة الذاتية، بخلاف أنظمة الرقابة السيبرانية.

### ب. تقسيمات الرقابة حسب الزمن

يمكن للمؤسسات إجراء عملية الرقابة في ثلاث مراحل من العمل: قبل تنفيذ العمل أو أثناءه أو بعده،<sup>(49)</sup> وفي الواقع العملي يستخدم معظم المديرين نظام رقابة هجين يدمج عملية الرقابة في كل مراحل العمل لكي يتمكنوا من الاستعداد للعمل، وتوجيه تقدُّمه، وتقييم نتائجه.

يُطبَّق المديرون الرقابة المُسبقة (precontrol) لمنع الانحراف عن خطة العمل المنشودة قبل البدء بالعمل. على سبيل المثال، يفحص بوتش ليدوروفسكي (Butch Ledworowski)، مالك شركة ليل أميركا لمقاولات البناء (Lil' America Building Contractors)، جميع مواد البناء للتأكد من أنّها تلبي المعايير المطلوبة.

يستخدم المديرون الرقابة المتزامنة (concurrent control) لمنع الانحراف عن مسار العمل المخطّط له أثناء تنفيذ العمل، وهناك نوعان من الرقابة المتزامنة، هما:

- **الرقابة التوجيهية (steering control):** هي رقابة متزامنة تفاعلية تحدث بعد الشروع في تنفيذ خطة العمل وقبل الانتهاء منها. على سبيل المثال، يزور (بوتش) جميع مواقع البناء ويُراقب النجارين الذين يعملون لديه ويقدم لهم المشورة والتوجيه أثناء عملهم.

- **الرقابة الفاحصة أو التمحيصية (screening control):** هي رقابة متزامنة وقائية، ويستخدمها المديرون عند اكتمال إحدى المراحل الأساسية في خطة العمل، من أجل تقييم العمل المُنجز حتى تلك النقطة وتحديد ما إذا كان من المناسب المضي قدماً وفق الخطة ذاتها أو في حال وجود ضرورة لإجراءات بعض التعديلات على الخطة الأساسية. إذا كان الأمر كذلك، يتخذ المديرون قراراً بالانتقال إلى المرحلة التالية. على سبيل المثال، دائماً ما يتفقد (بوتش) أعمال النجارة بعد هيكلة الجدران، ولا يسمح لفنيي الكهرباء البدء في توصيل الأسلاك عبر هياكل الجدران إلا إذا أقرّ بجودة عمل النجارين.

يُطبَّق المديرون الرقابة التالية (postaction control) بعد الانتهاء من تنفيذ خطة العمل والحصول على المنتج أو الخدمة من أجل تفحص المُخرجات وتقييمها. على سبيل المثال، بعد كل عملية تجديد أو إعادة تصميم يُقيّم (بوتش) العمل لتحديد ما إذا كان يُطابق المواصفات، ويتأكد بأن العمل أنجز وفق الجدول الزمني المُحدّد، وأنه لم يتجاوز حدود الميزانية الموضوعة مسبقاً. تُسهم الرقابة البعدية إسهاماً مهماً في التخطيط للمستقبل، ولكن فائدتها الأساسية هي تقديم التقييمات عن طريق توضيح مستوى نجاح أنشطة العمل وفق خطة العمل الأساسية.

## 17.7.10 خصائص أنظمة الرقابة الفعالة

تشارك أنظمة الرقابة الناجحة في خصائص معينة. أولى خصائص نظام الرقابة الفعّال هي أنّه يتتبع خطوات نموذج الرقابة الذي وصّحناه سابقاً في هذا القسم ويتابع مُتابعةً جيّدة جميع الأهداف التنظيمية. الخاصية التالية لنظام الرقابة الفعّال هي أن يكون هجيناً قدر الإمكان من أجل مراقبة الأنشطة وتصحيحها في جميع مراحل سير العمل في المؤسسة باستخدام أنواع الرقابة الثلاث: المُسبقة والمتزامنة والتالية. من الخصائص الأخرى التي يميّز بها نظام الرقابة الفعّال هي حُسن استغلاله للمعلومات المتوفّرة، وملاءمته لاحتياجات المؤسسة، وإمكانية تطبيقه، وسنوضّح هذه الخصائص الثلاث في الفقرات التالية.<sup>(50)</sup>

لا شك أنّ عملية الرقابة نفسها وجميع أنظمة الرقابة الفعّالة تعتمد على المُعطيات والمعلومات المتوفّرة والمستجدّة؛ فبدون توفّر المعلومات الجيّدة، لا يتمكّن المديرون من تقييم ما إذا تحقّقت الأهداف النهائية، ولا

يتمكّنون من تحديد العلاقة بين تلك الأهداف أو تقديم التقييمات الجيدة لوضعي الخطط. يجب أن تكون المعلومات دقيقة وموضوعية وأن تتوفّر في الوقت المناسب وأن تُوفّر للأشخاص المناسبين في الوقت المناسب لكي تكون فعّالة، لذلك تتأكّد المؤسسات التي تسمح بمشاركة الموظفين على نطاق واسع من إمكانية الوصول إلى جميع المعلومات المتعلقة بالمؤسسة من قبل أي موظف يحتاج إليها من أجل اتخاذ قرارات جيّدة. على سبيل المثال، تتابع شركة أوتيكون (Oticon)، وهي شركة دنماركية متخصصة في تصنيع أجهزة تحسين السّمع، جميع المعلومات المتبادلة عبرها وتضعها في نظام المعلومات الخاص بها، والذي يستطيع جميع الموظفين الوصول إليه.



الشكل 150: شركة أوتيكون (Oticon building) - مصدر الصورة: حساب News Oresund / فليكر  
مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC BY 2.0)

في الصورة مبنى شركة أوتيكون (Oticon building)، وهي شركة دنماركية لتصنيع المعينات السمعية. أحد الإجراءات الرقابية التي تتخذها شركة أوتيكون (Oticon) هو متابعة جميع المعلومات المتبادلة عبرها ووضعها في نظام المعلومات الخاص بها، والذي يستطيع جميع الموظفين الوصول إليه.

من خصائص نظام الرقابة الجيد أيضًا أنّه يُركّز على ما هو ضروري للمؤسسة. يُبيّن الواقع أنّ المديرين الذين يُراقبون جميع أنشطة العمل ونتائج يُهدرون الموارد، وقد يؤدّي نظام الرقابة الذي يتبعونه إلى توليد مشاعر وردود فعل سلبية لدى الأفراد في مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة.

الخاصية الأخيرة لنظام الرقابة الجيد هي قابليته للتطبيق؛ إذ لا يجوز استخدام أي نظام يعمل جيّدًا في مؤسسات أخرى أو يبدو رائعًا على الورق إلّا إذا كان ملائمًا للتطبيق في المؤسسة المعنية. تتضمّن الأمور التي ينبغي مراعاتها في نظام الرقابة: الجدوى، والمرونة، وتقبّل أعضاء المؤسسة له، وسهولة دمج النظام مع أنشطة التخطيط.

## 17.7.11 تأثيرات الرقابة على أعضاء المؤسسة

لقد أصبحت مُدرّكًا الآن أهمية وظيفة الرقابة. سوف نتناول فيما يلي المنافع التي تجلبها الرقابة للمؤسسة أو أعضاء المؤسسة، إذ إنّ هناك العديد من التأثيرات الإيجابية لأنظمة الرقابة على كلّ من المؤسسات والأفراد

الذين يعملون فيها إذا صُمِّمت هذه الأنظمة تصميمًا جيّدًا.<sup>(51)</sup> لكن من المؤسف أيضًا أنّ أنظمة الرقابة تُؤدّي في بعض الأحيان إلى عدة آثار سلبية. يُبيّن الجدول التالي كلاً من التأثيرات الإيجابية والسلبية للرقابة على أعضاء المؤسسة.

الجدول 45: تأثيرات الرقابة على أعضاء المؤسسة

تأثيرات الرقابة على أعضاء المؤسسة	
<b>التأثيرات الإيجابية المُحتملة للرقابة</b>	
	توضيح الأعمال أو النتائج المتوقّعة
	تقليل الغموض
	تقديم التقييمات
	تسهيل تحديد الأهداف
	تعزيز الرضا الوظيفي
	تحسين الأداء
<b>التأثيرات السلبية المُحتملة للرقابة</b>	
	استنزاف الموارد
	توليد مشاعر الإحباط والعجز
	إضفاء حالة من الروتين في بيئة عمل المؤسسة
	وضع أهداف غير مناسبة
	تعزيز السلوكيات غير الملائمة
	تقليل الرضا الوظيفي
	زيادة التغيب عن العمل
	زيادة معدل دوران الموظفين
	التسبّب بالتوتر والإجهاد

## 1. التأثيرات الإيجابية

قد تُسهم أنظمة الرقابة المؤسسية في العديد من التأثيرات الإيجابية على دافعية أعضاء المؤسسة وأدائهم ورضاهم، ويحدث ذلك في حالة توفّر هيكل عمل ملائم وتقييم مناسب وبرامج فعّالة لتحديد الأهداف.

عندما يرغب الموظفون في أن يستوضحوا عن طبيعة الأعمال التي يُتوقّع منهم تأديتها، فإنّ بإمكان القادة تحسين الأداء والرضا الوظيفي عن طريق تقديم هيكل ومخطط واضح للعمل، إلى جانب تقديم التوجيهات

اللازمة عند تطبيق أنظمة الرقابة المُسبقة والمُتزامنة، ويترتب على مثل هذه الأمور التأثير إيجابيًا على الموظفين. بالإضافة إلى ذلك، فإنّ نظام الرقابة الجيّد يُقلّل من الغموض، الأمر الذي يعود بالنفع على الموظفين الذين يميلون إلى تجنّب حالات عدم اليقين أو لا يُحسنون التصرّف في المواقف التي يكتنفها الغموض وعدم الوضوح.

يُقدّم نظام الرقابة الجيّد أيضًا تقييمات بِناءة للموظفين. يتفاعل معظم الموظفين إيجابيًا مع التقييمات الدقيقة المتعلقة بفعاليتهم والتي تُقدّم لهم في الوقت المناسب وبالأسلوب المناسب،<sup>(52)</sup> إذ تساعدهم التقييمات على تصحيح سلوكياتهم غير الفعّالة؛ بل والأهم من ذلك أنّها تُسهم في تعزيز الرضا الوظيفي، ويتّضح ذلك من أنّ الأفراد الذين لديهم رغبة كبيرة في النجاح والإنجاز يشعرون بالسرور عندما يُدركون من خلال التقييمات أنّهم على المسار الصحيح للنجاح. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تُحسّن التقييمات من الأداء الوظيفي إذا استفاد منها الموظفون واستغلّوها في تقويم أهدافهم أو أساليبهم أو مستويات الجهد التي يبذلونها على النحو الملائم. إنّ كلّ من الرقابة المتزامنة والرقابة البعيدة تُقدّم تقييمات للموظفين بشأن مدى ملاءمة سلوكياتهم ومدى إسهام أعمالهم التي يؤدّونها في تحقيق نتائج ناجحة.

يُسهم نظام الرقابة الجيّد إسهامًا كبيرًا في تحديد الأهداف المناسبة، ولقد وضحنا خلال هذا الفصل أنّ تحديد الأهداف هو عامل مهم من عوامل الإدارة الفعّالة. على سبيل المثال، يفرض نظام الرقابة الذي تُطبّقه إحدى شركات المبيعات على الموظفين استخدام طريقة محدّدة للبيع (هدف وسيط) يساعدهم على العمل نحو تحقيق هدف مبيعات محدّد وصعب (الهدف النهائي).

تساعد الرقابة المُسبقة الموظفين على فهم كيفية تحقيق مستوى المبيعات المطلوب من خلال الأهداف الوسيطة، مثل: إجراء مكالمات مبيعات معينة أو تقديم عروض ترويجية خاصة، بمعنى آخر المخطط للوصول إلى الأهداف واضح للأفراد وما عليهم إلا بذل جهد في سلوك هذا المخطط. تُقدّم الرقابة المتزامنة والرقابة التالية تقييمات تساعد الموظفين على مراقبة تقدّمهم في العمل. يتّضح ممّا سبق مدى قوة التأثيرات المترتبة على تحديد الأهداف المناسبة، إلى جانب التقييمات التي تبين مستوى التقدّم نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

## ب. التأثيرات السلبية

للأسف ليست جميع أنظمة الرقابة تترك الآثار الإيجابية السابقة؛ فالرقابة الزائدة تهدر المال والجهد. على سبيل المثال، يحتاج دونالد بيمبل (Donald Pemble) إلى ميزانية سفر أكبر لأنّه يجب عليه فحص الجسور شخصيًا في ظل نظام الرقابة الجديد، ويقضي المفتشون الذين يعملون تحت قيادته أوقات العمل في تسجيل البيانات وكتابة الأرقام والتدبّر بشأن هذا الوضع غير العادل، في حين كان من الممكن أن يستثمرو ذلك الوقت في تفقّد الجسور والتحقّق من مراحل بنائها. لا تُؤدّي الرقابة الزائدة إلى إهدار الأموال بسبب فشلها في تعزيز الفعالية فحسب؛ بل يمكن أيضًا أن تُؤدّي إلى مشكلات إضافية.

على سبيل المثال، تغيّر حال (شانون) وزملائها في العمل من كونهم موظفين جيّدين يُحافظون على دقة السجلات ويُجرون عمليات تفتيش شاملة للجسور إلى موظفين متضايقين يُزوّرون بيانات السجلات من أجل

استدراك برنامج العمل بأي طريقة ممكنة؛ والمشكلة الأكبر التي تترتب على ذلك هي أنّ سائقي السيارات يسافرون وهم مطمئنون عبر الجسور التي قد تكون غير آمنة. بالإضافة إلى ذلك، قد تؤدي كثرة الأعمال المكتبية التي تقتضيها الرقابة الزائدة إلى شعور الموظفين بالإحباط والعجز. على سبيل المثال، تُهدّر الإجراءات الروتينية التي تفرضها أنظمة الرقابة في العديد من الجامعات أوقات الطلاب؛ إذ تضطربهم إلى الوقوف في طوابير لفترات قد تمتد إلى ساعات من أجل انتظار دورهم لدفع رسوم السكن الجامعي، أو شراء تذاكر وجبات الطعام، أو استئجار مواقف للسيارات، أو دفع الرسوم الدراسية، أو التسجيل للفصول الدراسية، وبنعكس انزعاج الطلاب واستيائهم على العديد من موظفي الجامعة الذين يُشكِّكون في كفاءة وعقلانية وذكاء المشرفين الذين يُصرون على التمسك بإجراءات الرقابة الزائدة.

تؤثر أنظمة الرقابة السيئة تأثيرًا سلبيًا على تحديد الأهداف أيضًا. وضحنا سابقًا أنّ نظام الرقابة الجيد يساهم في تحديد أهداف فعّالة ومتابعتها، ولكنّ نظام الرقابة السيء يؤدي إلى عكس ذلك تمامًا؛ فنظام الرقابة الذي يُركّز على وسائل وأهداف غير معقولة، أو غير منطقيّة، قد يدفع الموظفين إلى وضع أهداف شخصية غير مناسبة. على سبيل المثال، يُعدُّ الهدف النهائي الذي حدّده (دونالد بيمبل) والذي ينص على فحص جميع الجسور خلال عامين هدفًا غير ممكن، على الأقل بالإمكانات التي المتوقّرة لدى الأفراد العاملين، كما أنّ عمليات الفحص الشهرية (الأهداف الوسيطة) كانت غير قابلة للتحقيق أيضًا. كان تمسك (دونالد) بهذه الأهداف غير المعقولة مُبدئيًا ردود أفعاله المتعنتة عندما فشل المفتشون في تحقيقها، لذلك أصبح الهدف الأساسي لشانون وزملائها في العمل متمركزًا على الاحتفاظ بوظائفهم، بدلًا من الاهتمام بدقة عمليات الفحص وجودتها.

بالإضافة إلى التأثير السلبي على تحديد الأهداف كما ذكرنا في الفقرة السابقة، فإنّ أنظمة الرقابة غير المناسبة قد تُعزّز أيضًا بعض السلوكيات التي تُقلّل من الإنتاجية لدى الأفراد، على الرغم من أنّ تلك السلوكيات قد تكون مناسبة. على سبيل المثال، الكثير من المديرين الذين يُركّزون على مواظبة الموظفين على الحضور للعمل لا يُعزّزون السلوكيات الأخرى المرغوبة، مثل الإبداع والتعاون والعمل بروح الفريق،<sup>(53)</sup> يرى هؤلاء المديرين أنّ متابعة الحضور أسهل من متابعة مستويات الإبداع، ولكن على الرغم من أنّ تشجيع الموظفين على الحضور ليس خطأ، إلا أنّ نظام الرقابة الذي يُعزّز الحضور عن طريق فرض عقوبة على التأخير يؤدي إلى جمود الموظفين (الذين يبقون دائمًا في مكان العمل تقريبًا) ويحدّ من إبداعهم. على سبيل المثال، سوف تواجه وكالات الإعلانات التي تتعلّق على حضور الموظفين (إيجابًا أو سلبيًا) ولكن لا تُعلّق أو تكافؤ إبداعهم، سوف تواجه عواقب وخيمة عاجلاً أم آجلاً.

قد تنشأ بعض المشكلات الأخرى نتيجةً للتقيّد الصارم بالأهداف أو المهام المحدودة، حتى عندما تُسهم أنظمة الرقابة في تحديد أهداف مناسبة وتعزيز السلوكيات الملائمة. على سبيل المثال، قد تؤدي كثرة الأهداف المحدّدة والدقيقة إلى الحد من الإبداع؛ فالوقت الطويل الذي يجب أن يقضيه أعضاء المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المحدّدة لن يُتيح لهم سوى القليل من الوقت أو الجهد للإبداع. لا تحدّ هذه المشكلة من الإبداع فحسب؛ بل إنّ كل دقيقة تُقضى في تسجيل الحضور في الفصل الدراسي تستهلك دقيقة من الوقت المتاح للتدريس، وكل ساعة يقضيها ضابط الشرطة في إنجاز الأعمال المكتبية تستهلك ساعة من الوقت المتاح

للخدمات العامة. ما نستخلصه ممَّا سبق هو أنَّه يتوجَّب على المديرين الاقتصار على تحديد الأهداف الضرورية فقط ومراقبة التزام الأفراد بها.

### الحاجة إلى السيطرة الشخصية

لا خلاف إطلاقاً على أنَّ المؤسسات بحاجة إلى الرقابة على أعضائها وعملياتها، ولكنَّ الأفراد في الوقت نفسه بحاجة إلى أن يكون لديهم قدرٌ من السيطرة الشخصية (حاجة إلى الإيمان بأنَّهم قادرون على إحداث تغيير إيجابي على بيئة العمل).<sup>(54)</sup> أحياناً تتسبَّب الهياكل التنظيمية والعمليات الإدارية التي تجري داخل المؤسسة في شعور الأفراد بأنَّهم لا يتمتَّعون إلاَّ بقدر قليل جدًّا من السيطرة الشخصية، أو أنهم مراقبون على الدوام ولا ثقة لدى المؤسسة أو الإدارة بقدراتهم الذاتية.

على سبيل المثال، يُنقِّذ المديرين مهمة الرقابة عن طريق تحديد القواعد التنظيمية وإجراءات التشغيل القياسية ومطالبة أفراد المؤسسة بالالتزام الصارم بها، وهذا هو حال الكليات والجامعات التي تُحدِّد للطلاب المواد التي يُسمح لهم بدراستها ومواعيدها، والدرجات التي يتعيَّن عليهم تحصيلها، والطريقة التي يجب عليهم التصرُّف بها خارج الفصل الدراسي، وما إلى ذلك. ينطبق ذلك الحال أيضاً على الشركات التي تُحدِّد للموظفين موعد الذهاب إلى العمل، وعدد ساعات العمل، والزيِّ الذي يرتدونه في العمل، ومواعيد الاستراحات، وطريقة أداء الوظائف، والكثير من الأمور الأخرى.

التحدي الذي يواجه المديرين هو تحقيق التوازن بين مقدار الرقابة الذي تحتاجها مؤسساتهم ومقدار السيطرة الشخصية التي يحتاجها أفراد المؤسسة. تشير الدراسات إلى أنَّه يمكن تعزيز الرضا الوظيفي لأعضاء المؤسسة وتحسين أدائهم عند الوصول إلى نقطة التوازن تلك.<sup>(55)</sup> بالإضافة إلى ذلك، هناك دلائل تُبيِّن أنَّه قد يترتَّب على مستويات السيطرة الشخصية المنخفضة أو التي تكون أقل من المستويات المأمولة، يترتَّب عليها عددٌ من العواقب التنظيمية غير المرغوب فيها، مثل الانسحاب والآثار الصحية السلبية (الإجهاد والإحباط والاكْتئاب).<sup>(56)</sup>

إنَّ إيجاد التوازن الأمثل بين الرقابة المؤسساتية والسيطرة الشخصية ليس مهمة سهلة، ويرجع سبب ذلك إلى أنَّ معظم الموظفين يرغبون في الحصول على قدرٍ من السيطرة الشخصية على عملهم أكبر ممَّا تتيحه المؤسسات التي يعملون فيها، وغالبًا ما يسعى الأفراد لاكتساب قدر أكبر من السيطرة على الرغم من العوائق والقيود التي تضعها المؤسسة للحد من ذلك.<sup>(57)</sup> قد يؤدي الفشل المتكرر في الحصول على السيطرة الشخصية الكافية إلى تكوُّن ما يُعرف بالعجز المُتعلَّم أو المُكتسب (learned helplessness) لدى الموظفين.<sup>(58)</sup>

إنَّ الأفراد الذين تُشعرهم تجاربهم السابقة أنَّهم عاجزون عن التأثير في بيئة عملهم غالبًا ما يكونون هم مصدر الإنتاجية المنخفضة والجودة القليلة والتغيُّب الزائد وعدم الرضا والدوران الوظيفي، وغالبًا ما تكون ردود أفعالهم على هيئة اكتئاب وقلق وتوتر وإحباط وعدائية وغضب، الذي قد يرقى إلى التخريب أو الأذى. بالإضافة إلى ذلك، عندما يتشكَّل العجز المُكتسب لدى الأفراد، فإنه يترك انطباعًا في أنفسهم، يستمر حتى لو حدثت تغييرات في بيئة العمل تُتيح لهم سيطرة أكبر، لذلك يجب على المديرين أن يمنعوا الموظفين من الشعور بالعجز المُكتسب

في بادئ الأمر، لأنَّ التخلُّص منه صعبٌ للغاية، ويجب عليهم أن يتيحوا للموظفين السيطرة على جوانب حياتهم العملية التي يستطيعون السيطرة عليها جيّدًا وألّا يفرضوا عليهم إلّا القدر الضروري من الرقابة الإدارية فقط.

## البحث عن التوازن

يبدو للوهلة الأولى أن على المديرين الاستجابة لمطالب الموظفين المستمرة بخصوص الحصول على قدر أكبر من السيطرة، ولكن هناك عدد من الدراسات التي تُبيّن أنّ إعطاء الموظفين قدر أكبر من السيطرة عشوائيًا قد يؤدّي في الواقع إلى نتائج سلبية عسكّية وضعف الأداء، في حال تجاوزت السيطرة الممنوحة للموظفين قدرتهم أو كفاءتهم على استخدامها.<sup>(59)</sup>

إذا كان نظام الرقابة الزائدة غير فعّال، وإذا كان إعطاء الموظفين كامل السيطرة الشخصية التي يرغبون فيها غير فعّال أيضًا، فالسؤال الذي يطرح نفسه هو: ماذا الذي يمكن للمديرين فعله لتحقيق التوازن المناسب؟ تتلخّص إجابة هذا السؤال في النقاط التالية:

1. أولًا: وضحنا أنّ أفراد المؤسسة يحتاجون إلى قدر من السيطرة الشخصية؛ لذلك يتوجّب على المديرين أن يمنحهم قدر السيطرة المؤهّلين للتعامل معه.
2. ثانيًا: التأكّد من أنّ الموظفين الذين حصلوا على السيطرة يشعرون بأنّهم يستطيعون استخدامها بفعالية، ومساعدتهم على توجيه جهودهم وتحويلها إلى أداء ناجح.
3. ثالثًا: الإدراك بأنّ أنظمة الرقابة المؤسسية تؤثر على تصوّرات أفراد المؤسسة حول السيطرة الشخصية، ومن ثمّ قد تؤدّي إلى تغيير سلوكياتهم وتوجّهاتهم.

يستطيع المديرين معرفة المزيد عن حاجة الموظفين للسيطرة عن طريق إجراء المقابلات معهم واستطلاع آرائهم، ويستطيعون من خلال دراسة أوضاع المؤسسة تحديد مقدار الرقابة الموجود في المؤسسة والمجالات التي تخضع للرقابة، بالإضافة إلى المجالات الأخرى التي تحتاج إلى الرقابة. يصبح هدف المديرين بعد ذلك هو تحقيق الانسجام الأفضل بين احتياجات كلّ من الموظفين وبيئة العمل.

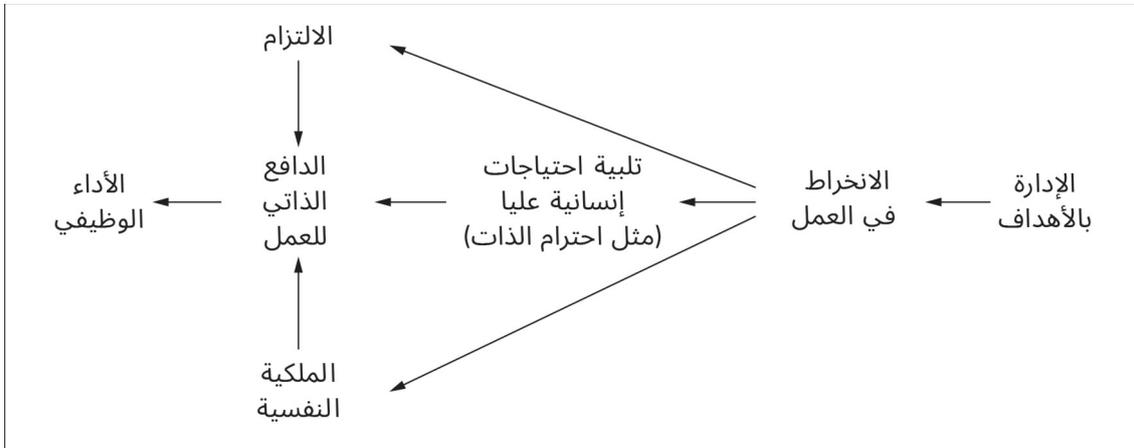
## اختبار مدى الفهم

1. كيف تُستخدم نظرية الهدف في عملية التخطيط؟
2. ما هي السلبات التي قد تواجهها المؤسسات عند تحديد الأهداف؟
3. كيف يرتبط تحديد الأهداف بالأداء والرضا الوظيفي؟

## 17.8 الإدارة بالأهداف: أسلوب للتخطيط والرقابة

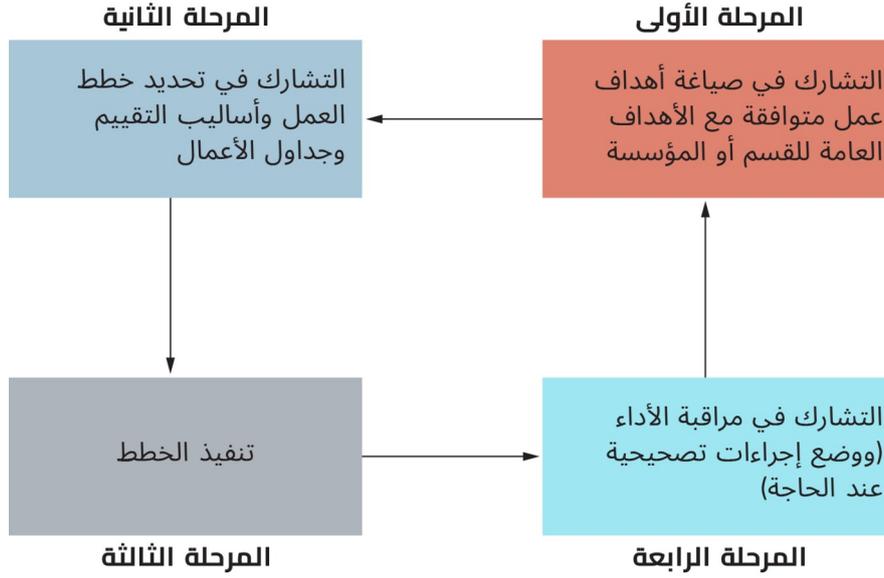
### وَصَّحَ الإدارة بالأهداف بوصفها فلسفةً وأسلوبًا إداريًا، ووَصَّحَ آثارها.

عندما يكون لدى الأفراد التزام شخصي تجاه الخطط التي تضعها مؤسساتهم، فإنَّ تلك الخطط تُنجز على أكمل وجه وتحوَّل إلى واقع؛ هذه الحقيقة البديهية هي الفلسفة التي يستند إليها أسلوب الإدارة بالأهداف. تُعدُّ الإدارة بالأهداف (Management by objectives) فلسفة إدارية، وأسلوبًا للتخطيط والرقابة، وطريقة تتيح مشاركة أكبر وأعمق للموظفين.<sup>(60)</sup> تعتمد الإدارة بالأهداف بوصفها فلسفة إدارية على نموذج إدارة الموارد البشرية ونظرية Y التي تفترض أنَّ الموظفين يستطيعون توجيه أنفسهم والتحكُّم بإمكانياتهم ذاتيًا، وترتكز أيضًا على نظرية ماسلو للاحتياجات. الفكرة هي أنَّ مشاركة الموظفين في عمليات التخطيط والرقابة تتيح لهم الانخراط في أنشطة العمل، وتزيد من إدراكهم لأهمية العمل، وتُلَبِّي لهم احتياجات إنسانية أعلى (مثل احترام الذات وتقديرها)، ممَّا يؤدي إلى زيادة دافعيتهم وتحسين أدائهم الوظيفي (انظر الشكل التالي). بالإضافة إلى ذلك، هناك افتراض ينصُّ على أنَّ مشاركة الموظفين تُسهم في تعزيز التزامهم بخطط العمل وزيادة رضاهم الوظيفي.



الشكل 151: تأثيرات الإدارة بالأهداف على الموظفين

على الرغم من وجود طرق عديدة لتطبيق الإدارة بالأهداف، إلا أنَّها ببساطة عملية يتعاون خلالها المديرون وموظفونهم من أجل تحديد أهداف المؤسسة وخططها وأنظمة الرقابة الخاصة بها؛ إذ يُحدِّدون معًا الأهداف المشتركة والنتائج المتوقعة من كل فرد، ويستخدمون هذه المعايير في توجيه سير عمل المجموعة وتقييم إنجازات الأفراد.<sup>(61)</sup> يُمكن من خلال هذه العملية الاستفادة من معارف ومهارات مُختلف أفراد المؤسسة، يطلب المديرون من الموظفين المشاركة في تحديد الأهداف الخاصة بهم، بدلاً من أن يفرضوا على الموظفين الأهداف التي يجب عليهم تحقيقها (أسلوب الإدارة التقليدية).



الشكل 152: عملية الإدارة بالأهداف

بعد وضع مجموعة من الأهداف المقبولة لكل موظف من خلال المشاورة والمناقشة، يُشارك الموظفون مشاركة فاعلة في صياغة خطط العمل لتحقيق تلك الأهداف، ثمّ يشروعون في تنفيذ هذه الخطط، وفي المرحلة الأخيرة من عملية الإدارة بالأهداف يُحدّدون كيف سيُطبّقون عمليات الرقابة ويُتابعون أداءهم ويقترحون إجراء تصحيحات إذا حدثت أية انحرافات عن الخطط المحدّدة، وعند اكتمال هذه المرحلة تبدأ عملية الإدارة بالأهداف مرة أخرى. يوضّح الشكل التالي المراحل الرئيسية لعملية الإدارة بالأهداف.

### 17.8.1 نظرية الإدارة بالأهداف

يُمكن أن تُسهّم عملية الإدارة بالأهداف في تعزيز فعالية المؤسسة؛ لأنّها تتألف من العناصر الأربعة الرئيسية التالية:<sup>(62)</sup>

1. **وضع أهداف محدّدة:** إنّ أداء الموظفين الذين لديهم أهداف يعملون من أجل تحقيقها أفضل من أداء الموظفين الذين يعملون بدون أهداف، كما وصّحنا سابقًا.
2. **وضع أهداف واقعية ومقبولة:** إنّ تحديد أهداف واقعية ومقبولة ضروريّ لتحقيق نتائج ناجحة، وما يزيد من دافعيّة الفرد أيضًا أن يُشكّل الهدف تحدّيًا جيّدًا لقدراته وإمكانيّاته.
3. **التعاون المشترك في تحديد الأهداف، وفي عمليتي التخطيط والرقابة:** يُفترض أن يُسهّم التعاون المشترك في تحديد أهداف واقعية تحظى بتقبُّل الموظفين والتزامهم تجاهها.
4. **التقييمات:** تُعدّ التقييمات مهمة للغاية؛ فبدونها لن يُعرف الموظفون ما إذا كان يتوجّب عليهم الاستمرار في بذل الجهود في نفس المسار أو إعادة توجيهها بُغية الوصول إلى هدفهم المنشود، وبدونها لن يعرفوا ما إذا كانت الجهود التي يبذلونها كافية أم لا.

من الناحية النظرية، هناك العديد من الأسباب التي توّضح لماذا تؤثر الإدارة بالأهداف تأثيرًا إيجابيًا على أداء الموظفين ودافعيتهم والتزامهم ورضاهم الوظيفي. سوف نتناول فيما يلي باختصار نتائج الدراسات حول فعالية برامج الإدارة بالأهداف.

## 17.8.2 نتائج الدراسات حول فعالية الإدارة بالأهداف

يُستخدم أسلوب الإدارة بالأهداف على نطاق واسع في كلِّ من القطاعين العام والخاص. يظهر لنا من خلال الاطلاع على الدراسات التي أُجريت حول الإدارة بالأهداف صورة واضحة لتأثيرات برامج الإدارة بالأهداف. لقد درس روبرت رودجرز (Robert Rodgers) وجون هنتر (John Hunter) 70 حالة، وقد أظهرت 68 حالة وجود تحسُّن في الإنتاجية، بينما كشفت حالتان فقط عن وجود خسائر،<sup>(63)</sup> كما بيّنت الدراسة التي أجراها رودجرز وهنتر أنّ التحسُّن في الأداء كان كبيرًا؛ إذ أشارا إلى أنّ متوسط التحسُّن تجاوز 40%.

على الرغم من أنّ النتائج إيجابية عمومًا، إلّا أنّه تبين أنّ التأثير الإيجابي للإدارة بالأهداف على الأداء يختلف حالة إلى أخرى ويرتبط بمدى التزام الإدارة العليا، إذ غالبًا ما يكون تأثير أسلوب الإدارة بالأهداف على الأداء أقوى عندما تكون الإدارة العليا ملتزمة تجاهه وُجْدَانِيًّا وفكريًّا (أي أنّ تُؤمن الإدارة العليا بأهمية الإدارة بالأهداف) وسلوكيًّا (أي أنّ تُطبّق الإدارة العليا الإدارة بالأهداف ذاتيًا)، في حين يكون تأثير أسلوب الإدارة بالأهداف ضعيفًا عندما يكون اهتمام الإدارة العليا به ضئيلًا أو عندما لا تُبادر بالالتزام به انطلاقًا من نفسها، على الرغم من أنّها قد تُطبّقه إذا طلبت جهات أخرى ذلك منها.<sup>(64)</sup>

تُخبرنا هذه المعلومات أنّ الطرق المستخدمة لتطبيق الإدارة بالأهداف قد تُحوّل برنامج الإدارة بالأهداف الذي يمكن أن يكون فعّالًا إلى برنامج غير فعّال، لذلك يتوجّب على المديرين ألاّ يهتمُّوا باستخدام الاستراتيجيات التي تُسهّل عمليتي التخطيط والرقابة (مثل الإدارة بالأهداف) فحسب؛ بل يجب أن يهتمُّوا أيضًا بكيفية تطبيقهم للاستراتيجيات والخطط. تتطلّب الإدارة بالأهداف التزامًا من الإدارة العليا، وينبغي أن تبدأ من أعلى الهرم الإداري إلى أسفل.<sup>(65)</sup>

تبيّن الدراسات أنّ برنامج الإدارة بالأهداف يمكن أن يُسهم إسهامًا كبيرًا في التزام أفراد المؤسسة بمسار العمل وفي تحسين الأداء، وفي الواقع هناك دراسات تُوثّق بوضوح حالات أدّى فيها استخدام برامج الإدارة بالأهداف إلى زيادة فعالية المؤسسة، ومع ذلك كانت هناك حالات فشل أيضًا، إلّا أنها كانت قليلة. لقد استنتج أحد الباحثين، بعد مراجعة 185 دراسة حول برامج الإدارة بالأهداف، أنّ الإدارة بالأهداف تكون فعّالة في ظل ظروف معينة ولا تُثمر في كلِّ الظروف.<sup>(66)</sup>

على سبيل المثال، تميل الإدارة بالأهداف إلى أن تكون أكثر فعالية إذا طُبّقت لفترة قصيرة (أقل من عامين)، وفي القطاع الخاص، وفي المؤسسات التي لا تتواصل مباشرةً مع الزبائن. تؤثر العوامل الآتية أيضًا في نجاح برنامج الإدارة بالأهداف:

1. شدة التزام المديرين الذين يعملون في مستوى الإدارة العليا: يكون معدل فشل نظام الإدارة بالأهداف أعلى إذا لم يكن التزام المديرين به قويًا.
  2. عنصر الوقت: هل هناك وقت كافٍ لكي يتعلّم الموظفون كيف يُشاركون في عملية الإدارة بالأهداف؛ أي أن يتعلّموا كيفية تحديد أهداف جيّدة، ووضع خطط عمل مناسبة، ووضع أنظمة رقابة فعّالة؟ هل هناك وقت كافٍ لكي يتعلّم الموظفون كيف يتحمّلون المسؤولية في سياق خطة عمل جديدة؟ هل هناك وقت كافٍ لكي يتعاون الموظفون والمديرون معًا في التخطيط والرقابة؟
  3. شرعية النظام: هل يندرج نظام الإدارة بالأهداف ضمن فلسفة إدارية شاملة؟ أم هل هو مجرد وسيلة لتشجيع الموظفين لكي يُصبحوا أكثر إنتاجية؟
  4. تكامل أهداف الموظفين: هل تتكامل أهداف كل موظف جيّدًا مع أهداف وحدة العمل أو المؤسسة؟
- لكي تكون برامج الإدارة بالأهداف فعّالة على المدى الطويل؛ يجب أن تُصاحبها برامج مشاركة المكاسب (برامج تنظيمية تتقاسم المؤسسات من خلالها بعض المكاسب المالية التي حصدها نتيجةً لمشاركة الموظفين في طرح الأفكار وتحسين الإنتاجية وتوفير التكاليف). يشير إدوارد لولر الثالث (Edward E. Lawler III)، بناءً على دراسته المستفيضة للمؤسسات القائمة على المشاركة، إلى أنّ المعلومات والمعارف والسلطة والمكافآت هي أربعة عناصر أساسية للمشاركة الفعّالة والمستمرة.<sup>(67)</sup> غالبًا لا توفّر أنظمة الإدارة بالأهداف آليات تُمكن الموظفين من أخذ نصيبٍ مُرضٍ من المكاسب الاقتصادية التي قد تجنيها المؤسسة بفضل إسهاماتهم وأفكارهم واقتراحاتهم. في حقيقة الأمر، يواجه المديرون تحديًا في سبيل توفير الظروف المناسبة لوضع نظام إدارة بالأهداف فعّال والمحافظة على كفاءته.

### اختبار مدى الفهم

1. ما هي الإدارة بالأهداف؟

## 17.9 الموازنة بين أساليب التخطيط والرقابة القائمة على السيطرة

### والقائمة على المشاركة

**وضّح الفرق بين تنفيذ إجراءات التخطيط والرقابة في ظل الإدارة القائمة على السيطرة وفي ظل الإدارة القائمة على المشاركة.**

تختلف أساليب تنفيذ عمليتي التخطيط والرقابة في ظل كلٍّ من الإدارة القائمة على السيطرة والإدارة القائمة على المشاركة. في المؤسسات ذات الهياكل التنظيمية الميكانيكية، غالبًا ما يُحدّد المديرون في مستويات الإدارة العليا في التسلسل الهرمي التنظيمي أنشطة التخطيط والرقابة التي سوف يُنقّذها الأفراد الأقل منهم مستوىً؛ إذ إنّ التسلسل الهرمي للإدارة في هذه المؤسسات هو الذي يحكم مسار عمليتي التخطيط

والرقابة، وغالبًا ما يكون دور الموظفين مقتصرًا على تنفيذ ما يُوجَّه إليهم من تعليمات بشأن أنشطة التخطيط والرقابة.

في حين تمنح المؤسسات ذات الهياكل التنظيمية العضوية، والتي تتبنت الإدارة القائمة على المشاركة، تمنح الموظفين دورًا نشطًا في عمليتي التخطيط والرقابة ويتولَّون مسؤولية تنفيذ كلا العمليتين؛ ومن ثمَّ يُصبح دور المديرين في هذه المؤسسات إمَّا مستشارين أو مُيسِّرين أو داعمين أو مفكِّرين أو مرشدين أو مدربيين ومزوَّدي موارد. يتحمَّل المديرين الذين يعملون في مستوى الإدارة العليا مهمة التخطيط والرقابة في الوحدات التي يكونون مسؤولين عنها، في حين يتولَّى الموظفون مسؤولية التخطيط والرقابة في نطاق المستوى الذي يعملون فيه. بالإضافة إلى ذلك، يحصل المديرين الذين يعملون في مستوى الإدارة العليا على المعلومات التي تُفيدهم في تنفيذ أنشطة التخطيط والرقابة من الأفراد الأقل منهم رتبةً في التسلسل الهرمي التنظيمي.

يُكثر استخدام أنظمة التخطيط والرقابة، المماثلة لنظام الإدارة بالأهداف، في المؤسسات القائمة على المشاركة، ويقل استخدامها في المؤسسات القائمة على السيطرة. إنَّ الرقابة في المؤسسات التي تسمح بمشاركة الموظفين على نطاق واسع تتوزَّع على العديد من المجموعات، ويتمحور تركيزها عمومًا حول إنجاز المهام وتجاوز العقبات، وتبتعد عن إلقاء اللوم على فرد معين إذا حدث فشل في الأداء. في المقابل، فإنَّ مسؤولية الرقابة في العديد من المؤسسات القائمة على السيطرة تتركز في يد الإدارة العليا، وتُراقب الأنشطة التي يؤدِّيها أفراد هذه المؤسسات بدقة، ولذلك يُحمَّل أفراد هذه المؤسسات مسؤولية تقصيرهم في الأداء.

في النهاية، غالبًا ما تُنشئ المؤسسات ذات الهياكل التنظيمية الميكانيكية أقسامًا كبيرة للتخطيط، وتتركز مهمة التخطيط في هذه المؤسسات في يد المتخصصين، ولكن عندما تواجه المؤسسات حالات من عدم اليقين والغموض بسبب المتغيِّرات التكنولوجية وسرعة تبدل بيئة العمل وعدم استقرارها، فإنَّها تتجه إلى السماح للأفراد، الذين يعملون يوميًا على تنفيذ الخطط، بالمشاركة في عمليتي التخطيط والرقابة، ويزداد اعتمادها على الموظفين المحترفين وفرق العمل الماهرة في مراقبة أعمالهم بأنفسهم أثناء تنفيذهم للخطط التنظيمية.



الشكل 153: سفينة (ميرسك لاين) - مصدر الصورة: حساب Kees Torn / فليكر

مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC BY 2.0)

تظهر في الصورة السابقة سفينة (ميرسك لاين). ستُساعد حلول تقنية (البلوك تشين) الجديدة التي تُقدِّمها شركة آي بي أم (IBM) بالتعاون مع شركة ميرسك (Maersk) في إدارة المعاملات الورقية لعشرات الملايين من حاويات الشحن في مختلف أنحاء العالم وتعقبها من خلال أتمتة عملية سلسلة التوريد.

## إدارة التغيير

### تقنية البلوك تشين وإدارة تقلبات أسعار العملات

عندما تقرّر شركة الانتقال من كونها شركة محلية -حتى لو كان ذلك يعني أنّها تخدم دولة بأكملها- إلى أن تصبح شركة عالمية، فإنّها ستواجه مجموعة جديدة من العقبات التي يجب عليها التخطيط لمواجهةها وتخطيها. غالبًا ما تكون تقلبات أسعار العملات من التحديات المثيرة للاهتمام والصعبة التي تواجه الشركات العالمية، ولكنّها ازدادت صعوبةً مع ظهور التقنيات الحديثة.

لقد تحدّث العديد من كتب الاقتصاد والتمويل والمحاسبة عن تأثيرات تقلبات أسعار العملات على الربحية لدى الشركات العالمية. إنّ هناك مجموعة من الأسئلة التي يجب أن يأخذها مديرو الشركات بالحسبان عند اتخاذ خطوة الدخول إلى الأسواق العالمية، ومن هذه الأسئلة: ما هي العملة التي ينبغي استخدامها لشراء المخزون؟ وما هي العملة التي ينبغي استخدامها لبيع المخزون؟ كيف تقلل خيارات البيع والشراء للأسهم من تقلبات أسعار العملات؟ هل سيؤدّي فرض تكاليف إضافية إلى تغطية الخسارة المحتملة؟ على سبيل المثال، تُعدّ شركة (تاتا) للخدمات الاستشارية (Tata Consultancy Services) أكبر مُصدّر للخدمات البرمجية في الهند، وعندما أعلنت هذه الشركة عن نتائج أرباح الربع الأول للعام 2017 والتي كانت أقل من التوقعات، ألقى جزء كبير من اللوم على تقلبات أسعار العملات؛ إذ أدّت إلى انخفاض الربحية بمقدار 80 نقطة أساس (basis points).

لقد أصبحت المعاملات المالية، بما فيها المعاملات المالية العالمية، منذ عام 2009 أكثر تعقيدًا؛ فقد ظهرت العملة الرقمية التي تُدعى البيتكوين (Bitcoin) في ذلك العام من مصدر غير معروف يُطلق على نفسه اسم ساتوشي ناكاموتو (Satoshi Nakamoto). تعتمد عملة البيتكوين وغيرها من العملات الرقمية المشقّرة على تقنية البلوك تشين (والتي تُعرف أيضًا بسلسلة الكتل)، وما زال مستقبلها غير معروف في مجال التبادل والتمويل. إنّ آلية عمل تقنية البلوك تشين ومجالاتها التطبيقية معقّدة إلى حدّ ما، ولكن يُمكن الإلمام بالآثار التي قد تترتّب عليها دون الاضطرار إلى فهمها. في الواقع، تُعرّف البيتكوين بأنّها: "نظام نقدي إلكتروني يعتمد في المعاملات المالية على مبدأ الند للند ويعتمد مبدأ تقنية السجل الموزّع (تقنية دفتر الأستاذ الموزع distributed ledger) لتخطي أنظمة الرقابة المركزية على المعاملات". بما أنّ العملات الرقمية تعتمد على مبدأ الند للند، فإنّها تتجاوز القنوات الوسيطة المعتادة، مثل: البنوك وشركات بطاقات الائتمان، وهذا يُقلّل من تكاليف المعاملات لكلّ من المشتري والبائع. لا يقتصر مجال تطبيق تقنية البلوك تشين على العملات الرقمية فقط؛ بل تتيح هذه التقنية أيضًا للشركات جمع الأموال مباشرةً من المستثمرين دون الحاجة للتعامل مع البنوك الاستثمارية وأصحاب رأس المال المخاطر. وفقًا لما نُشر على الموقع الإلكتروني لصحيفة فاينانشيال بوست (Financial Post)، فإنّ مستويات التشفير العالية تحمي المعاملات المالية عن طريق التحقق من صحة أطراف المعاملة وتمنع اختراق البيانات أو محوها أو تعديلها.

تستخدم البيتكوين تقنية البلوك تشين للاحتفاظ بسجل العمليات التي تحدث عبر نظام العملة الخاص بها، ولكن يجب إدراك أن تقنية البلوك تشين في حد ذاتها ليست سبباً لتقلبات أسعار عملة البيتكوين التي شهدت ارتفاعاً (وانخفاضاً) هائلاً؛ فالأسباب الحقيقية لهذه التقلبات الهائلة هي عمليات تبادل عملة البيتكوين غير الواضحة، بالإضافة إلى حدوث تغييرات على التنظيمات المعمول بها نتيجة لرغبة الحكومات في فرض قيود على وسائل التبادل.

لكن على الرغم من تقلب العملات الجديدة، فإن تقنية البلوك تشين أصبحت تُستخدم في تطبيقات أخرى مستقرة نسبياً. على سبيل المثال، استخدمت إيزابيل كوك (Isabel Cooke) التي تعمل في شركة باركليز (Barclays) تقنية البلوك تشين (التي تُعرف أيضاً بتقنية دفتر الأستاذ الموزع)، من أجل إجراء معاملة تمويل تجاري حقيقية، ووصفت هذه التجربة قائلةً: "لقد أدت استعملنا التجريبي لهذه التقنية إلى تقليل الوقت الذي يستغرقه توقيع المعاملات من عشرة أيام إلى أربع ساعات، وتخفيض التكاليف، وتعزيز الشفافية، وتقليل المخاطر، ويبدو أنه حسن تجربة الزبون". ميزة إجراء الأعمال باستخدام تقنية دفتر الأستاذ العام (غير القابل للتعديل)، ميزتها هي توفير مسار تدقيق شديد الوضوح في المؤسسات، سواء فيما يتعلق بمعاملات تسجيل الأراضي أو بالتمويل التجاري. الفكرة الأساسية هي أنه إذا كان بإمكان جميع الأطراف المعنية مشاهدة نفس البيانات على دفتر الأستاذ العام، فإن هذا النظام يصبح موثوقاً، ويمكن استخدامه في تطبيقات أخرى، مثل: مقايضات أسعار الفائدة أو العقود الذكية في البنوك الاستثمارية.

حسناً، هل سوف تصبح تقنية البلوك تشين والعملات الرقمية المشفرة التوجه السائد في المستقبل أم أنها مجرد فقاعة مالية عابرة أو أنها في الواقع تهدد للأمن المالي العالمي؟ يُشير بعض المؤلفين في هذا المجال إلى أن لامركزية التقنية وانخفاض تكاليفها سيحولانها إلى ضرورة مستقبلية، وأن ذلك سيؤدي إلى استخدامها في المزيد من المجالات. من المثير للاهتمام أنه حتى الحكومات والبنوك المركزية بصدد دراسة الفوائد التي قد تترتب على استخدام العملات الرقمية وما يُصاحبها من وفورات في التكاليف. على سبيل المثال، يظن أليكس تابسكوت (Alex Tapscott)، الذي يعمل في إحدى المؤسسات الاستثمارية، أن الناتج المحلي الإجمالي البريطاني سيرتفع بمقدار 3% إذا استبدل بنك إنجلترا 30% من العملة البريطانية التقليدية بالعملات الرقمية؛ فمن المتوقع أن يؤدي استخدام العملة الرقمية إلى خفض أسعار المستهلك وزيادة أرباح البائعين، وستحمي تقنية التشفير من حدوث أي تزوير أو احتيال أو تلاعب.

في الوضع المثالي قد يحدّ التبادل باستخدام عملة عالمية، مثل العملات الرقمية القائمة على تقنية البلوك تشين، من تقلبات أسعار العملات، ولكن الواقع عكس ذلك؛ فالتقلبات الهائلة في قيمة العملات الرقمية المشفرة يدلّ على أن تقنية البلوك تشين ما زال أمامها الكثير لكي تصل إلى حالة الاستقرار، والذي قد لا يحدث إطلاقاً.

### الأسئلة:

1. ما هي المجالات التطبيقية الأخرى التي يمكن استخدام تقنية البلوك تشين فيها من وجهة نظرك؟ هل ستسهم في تقليل التكاليف؟

2. ما السلبات أو المخاطر المرتبطة بتقنية البلوك تشين من وجهة نظرك؟

3. هل تظنُّ أن تقنية البلوك تشين يمكن استخدامها لمعادلة تقلبات أسعار العملات؟ هل سيزيد هذا من المخاطر أم يقللها من وجهة نظرك؟
4. لماذا لا تثق الحكومات في العملات الرقمية المشفرة وتسعى باستمرار إلى سن قوانين لتنظيمها أو حظرها؟ هل أقدمت حكومات معينة على فعل ذلك؟

## اختبار مدى الفهم

1. يبيِّن كيف تُنفَّذ إجراءات التخطيط والرقابة في ظل الإدارة القائمة على السيطرة وفي ظل الإدارة القائمة على المشاركة.

## 17.10 المصطلحات الرئيسية

**عبارات الإجراءات:** تُبيِّن الأساليب التي تنتهجها المؤسسات من أجل تحقيق أهدافها.

**الخطط الإدارية:** هي خطط تُشكِّل حلقة الوصل بين الخطط التي تُوضع على المستوى المؤسسي والخطط التشغيلية، وترتبط أيضًا بجميع الخطط التي تُوضع لمختلف وحدات المؤسسة.

**الرقابة المتزامنة:** هي الرقابة التي تهدف إلى منع الانحراف عن مسار العمل المخطَّط له أثناء تنفيذ العمل.

**خطط الطوارئ:** هي الخطط التي تُحدِّد مسارات العمل البديلة التي سوف تُنفَّذ إذا عرقلت الأحداث غير المتوقعة مسار العمل المخطَّط له.

**الرقابة:** مراقبة سلوك أفراد المؤسسة إلى جانب فعالية المؤسسة نفسها من أجل تحديد ما إذا كانت على المسار الصحيح نحو تحقيق الأهداف التنظيمية واتخاذ إجراءات تصحيحية عند الحاجة.

**الرقابة السيبرانية:** أنظمة رقابة تعتمد على أسلوب التنظيم الذاتي الذي يكشف الانحرافات عن الأنشطة المخطَّط لها وعن مستويات الفعالية المطلوبة ويصحِّحها تلقائيًا.

**دورة ديمنج:** أسلوب تخطيط يهدف إلى التحسين المستمر من خلال دمج نتائج عملية التعلُّم من الإجراءات والأنشطة التي تجري داخل المؤسسة في عملية التخطيط، ويتألَّف من أربع مراحل رئيسية هي: خَطِّط، نَفِّذ، تحقِّق، صحِّح.

**التخطيط للمجال (أو التخطيط للمسار):** هو أحد أساليب التخطيط ويعتمد على وضع مسار عمل يقود المؤسسة نحو مجال واحد محدَّد (ومن ثمَّ يصرفها عن المجالات الأخرى).

**التسلسل الهرمي للأهداف:** يُبيِّن الأهداف التنظيمية في مختلف المستويات: مستوى المؤسسة، ومستوى القطاعات، ومستوى الأقسام، بالإضافة إلى أهداف تتعلق بالوظائف.

**التخطيط للأهداف:** هو أحد أساليب التخطيط يضع الأفراد باستخدامه أهدافًا معينة ومن ثمَّ يُحدِّدون عبارات الإجراءات التي ستبيِّن كيفية تحقيق هذه الأهداف.

**نظام الرقابة الهجين:** هو نظام رقابة يُنفَّذ أنشطة الرقابة قبل تنفيذ العمل وأثناءه وبعد الانتهاء منه.

**التخطيط الهجين:** يدمج بين أسلوب التخطيط للمجال والتخطيط للأهداف.

**الإدارة بالأهداف:** فلسفة إدارية، وأسلوب للتخطيط والرقابة، وطريقة تتيح مشاركة الموظفين.

**الرقابة غير السببرانية:** هي أنظمة رقابة تُنفَّذ باستقلال تام عن أنظمة العمل، وتعتمد على المراقبة الخارجية.

**الأهداف الرسمية:** الأهداف العامة للمؤسسة والتي يُعلن عنها في التصريحات العامة والتقارير السنوية والمواثيق الخاصة بالمؤسسة.

**الخطط التشغيلية:** تُحدِّد مسارات العمل والإجراءات والأنشطة التي تُطبَّق في المستوى التنفيذي في المؤسسة.

**الأهداف التشغيلية:** هي الأهداف التي تُعبّر عن ما تعتزم إدارة المؤسسة على تنفيذه.

**عبارات الأهداف:** توضِّح الغايات النهائية والنتائج التي يأمل المديرون تحقيقها.

**التخطيط:** هو العملية التي يضع المديرون خلالها الأهداف ويحدِّدون كيفية تحقيق هذه الأهداف.

**الرقابة البعدية:** هي الرقابة التي تُطبَّق بعد الانتهاء من المنتج أو الخدمة من أجل تفحص المخرجات.

**الرقابة القبلية:** هي الرقابة التي تُطبَّق لمنع الانحراف عن خطة العمل المنشودة قبل البدء بالعمل.

**الخطط فريدة الاستعمال:** هي الخطط التي تُوضع من أجل استعمالها في مواقف أو مشكلات استثنائية، وتُستعمل لمرة واحدة.

**الخطط الدائمة:** هي الخطط التي تُوضع من أجل التعامل مع القضايا التي يواجهها المديرون مرارًا وتكرارًا، ومن الأمثلة عليها: القواعد والسياسات والإجراءات.

**الخطط الاستراتيجية:** هي الخطط التي توضِّح الاحتياجات التنظيمية على المستوى المؤسسي، وتوجّه مسار الأنشطة التي تُنفَّذها المؤسسة.

## 17.11 ملخص المخرجات التعليمية

### 17.11.1 أهمية التخطيط

ما هي أهمية التخطيط؟ ولماذا تحتاج المؤسسات إلى إجراء التخطيط والرقابة؟

التخطيط هو العملية التي يضع المديرون خلالها الأهداف ويحدّدون كيفية تحقيق هذه الأهداف.

### 17.11.2 عملية التخطيط

وَصَّح عملية التخطيط.

تتألف عملية التخطيط من خمس مراحل أو خطوات رئيسية، ويمكن تلخيص هذه الخطوات فيما يلي:

1. الخطوة الأولى: يُحدّد في البداية الأساس الذي ستركز عليه عملية التخطيط الخاصة بالمؤسسة، والذي يستعرض الأحداث الماضية ويصف الوضع الراهن للمؤسسة.

2. الخطوة الثانية: تُوضع الأهداف بناءً على الأساس الذي حدّد في الخطوة السابقة.

3. الخطوة الثالثة: يتنبأ المديرون بما قد يحدث في بيئات العمل الداخلية والخارجية للمؤسسة من أجل تحديد مجموعة من مسارات التنفيذ البديلة.

4. الخطوة الرابعة: يُحدّد المديرون مسارات التنفيذ المحتملة والتي يمكن تحقيق الأهداف من خلالها، ثم يُقيّمون جميع البدائل، ثم يختارون أحد مسارات التنفيذ.

5. الخطوة الخامسة: يضع المخطّطون الخطط الداعمة اللازمة لإنجاز خطة العمل الرئيسية للمؤسسة.

تجري متابعة هذه الخطة والرقابة عليها عند تنفيذها، وذلك بُغية التأكّد من تحقيق الأهداف التي حدّدت في الخطوة الثانية.

### 17.11.3 أنواع الخطط

بيّن أنواع الخطط المختلفة التي تُستخدم في المؤسسات.

يضع المديرون أنواعًا عديدة من الخطط التي تُصنّف إلى: الخطط حسب التسلسل الهرمي للإدارة، والخطط حسب تكرار الاستعمال، والخطط حسب المدى الزمني، والخطط حسب النطاق التنظيمي، وخطط الطوارئ. تُستخدم خطط الطوارئ عند وقوع أحداث غير متوقّعة أو إذا كانت الافتراضات التي بُنيت عليها عملية التخطيط غير صحيحة، وتُعدّ هذه الخطط في غاية الأهمية للإدارة الفعّالة في ظل بيئات العمل شديدة الاضطراب.

## 17.11.4 التخطيط وصياغة الأهداف

### كيف يؤثر الأفراد والمؤسسات على وضع الأهداف والتخطيط؟

تعدُّ صياغة الأهداف جزءًا مهمًا من عملية التخطيط. إنَّ الأهداف التي تُوضع للموظفين والأقسام والمؤسسة بأكملها تُعزِّز من فاعلية المؤسسة؛ إذ تُبيِّن الدلائل أنَّ أداء المؤسسات والأفراد يكون أعلى عندما يعملون بموجب أهداف محدَّدة وصعبة ولكن قابلة للتحقيق.

## 17.11.5 واقع التخطيط الرسمي في المؤسسات

### كيف تحدث عملية التخطيط في المؤسسات في عصرنا الحالي؟

تقلُّ الخطط من حالات عدم اليقين والمخاطر التي قد تواجهها المؤسسات، وتُركِّز انتباه أفراد المؤسسة على تحقيق الأهداف، وتُحسِّن من فهم بيئة العمل الخارجية. على الرغم من أنَّ معظم المؤسسات الكبرى تُجري تخطيطًا رسميًا، إلا أنَّ العديد من المديرين لا يُخطِّطون على النحو الملائم، ويُرجع المديرون أسباب عجزهم عن التخطيط الفعَّال إلى ضيق الوقت وغموض المستقبل والخوف من الفشل وما إلى ذلك.

## 17.11.6 تأثير التخطيط والرقابة على الموظفين

### وضَّح تأثير الرقابة على أعضاء المؤسسة.

الغايات الأساسية من وظيفة الرقابة هي مراقبة مدى الالتزام بخطط المؤسسة ومدى فاعليتها، وتحديد المواضيع التي تحتاج إلى إجراءات تصحيحية ومتى يجب اتخاذ هذه الإجراءات. يضع المديرون، من أجل تحقيق هذه الغايات الطموحة، أنظمة رقابة تتابع معظم المهام الوظيفية في المؤسسة، وترصد علاقة المؤسسة ببيئات العمل الخارجية والداخلية وعلاقة المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة ببعضها.

تتألَّف عملية الرقابة من أربع خطوات. يُحدِّد المديرون في الخطوات الأولى والثانية المعايير ويُراقبون السلوك الجاري في المؤسسة، ثمَّ يُقارنون في الخطوة الثالثة الأنشطة الجارية مع الأهداف والوسائل لمعرفة مدى توافقها معًا والعلاقة بينها، ثمَّ يتخذ المديرون في الخطوة الرابعة الإجراءات اللازمة لمعالجة المشكلات وللمحافظة على نقاط القوة في المؤسسة ولتقديم تقييم دقيق لواضعي خطط المؤسسة.

على الرغم من أنَّ الغايات العامة لجميع أنظمة الرقابة متشابهة، إلا أنَّها تختلف في تفصيلاتها. بعض أنظمة الرقابة سيبرانية تعتمد على التنظيم الذاتي، وهناك أنظمة غير سيبرانية تتطلب إشرافًا خارجيًا منتظمًا لكي تكون فعَّالة. تختلف أنظمة الرقابة أيضًا حسب المرحلة الزمنية التي تُنفَّذ فيها: قبل بدء العمل (الرقابة القبليَّة)، وأثناء تنفيذ العمل (الرقابة المتزامنة)، وبعد الانتهاء من العمل (الرقابة البعدية)، وهناك نظام الرقابة الهجين الذي يُنفَّذ مجموعة متنوعة من أنشطة الرقابة في مراحل زمنية متعددة.

على الرغم من تنوع أنظمة الرقابة، إلا أنَّ جميع أنظمة الرقابة الجيدة تشترك في عدد من الخصائص التي تجعلها فعَّالة في المؤسسات، لذلك يعمل المديرون على تقييم فعالية نظام الرقابة من خلال فحص كفاءته في توفير معلومات دقيقة وموضوعية في الوقت المناسب لأفراد المؤسسة الذين يحتاجون إليها. يتوجَّب على المديرين أيضًا فحص ما إذا كان النظام يُركِّز على مراقبة المجالات الضرورية في بيئة عمل المؤسسة، وما إذا كان قابلاً للتطبيق بأسلوب ملائم ومرن يتقبَّله أفراد المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، فإنَّ نظام الرقابة الجيِّد يجب أن يكون قابلاً للدمج بسهولة مع أنشطة التخطيط؛ نظرًا لأهمية المعلومات التي يوفرها.

قد ينتج عن أي نظام رقابة تأثيرات إيجابية وسلبية. يُوفِّر نظام الرقابة الذي يُصمَّم جيِّدًا هيكل عمل مناسب وتقييمات مناسبة، ويُسهِّل تحديد وتنفيذ الأهداف الفعَّالة، وقد يترتَّب على ذلك تعزيز رضا الموظفين ودافعيتهم وإنتاجيتهم. في المقابل، قد تُؤدِّي أنظمة الرقابة غير الجيِّدة إلى إحباط الموظفين وعدم رضاهم وضعف أدائهم. إنَّ معرفة تأثيرات نظام الرقابة المحتملة على أفراد المؤسسة يساعد المديرين على استغلال التأثيرات الإيجابية، والعمل على الحد من التأثيرات السلبية، وتشجيع الموظفين على تقبُّل النظام.

إنَّ هناك تحدُّ يواجه المديرين فيما يتعلَّق بالرقابة، إذ يوجد لدى جميع الموظفين حاجة إلى السيطرة الشخصية؛ وهي حاجة تتعارض أحيانًا مع حاجة المؤسسات إلى فرض الرقابة، لذلك يجب على المديرين العمل على تحقيق التوازن بين حاجة المؤسسات للرقابة وحاجة أفراد المؤسسة للسيطرة الشخصية من أجل ضمان فعالية أنظمة المؤسسة.

### 17.11.7 الإدارة بالأهداف: أسلوب للتخطيط والرقابة

#### وَصَّحَ الإدارة بالأهداف بوصفها فلسفةً وأسلوبًا إداريًا، ووَصَّحَ آثارها.

تُركِّز الإدارة بالأهداف على تحديد أهداف واقعية ومقبولة، ومشاركة الموظفين في عمليتي التخطيط والرقابة، وتقديم تقييمات بنَّاءة، ومن ثمَّ فإنَّها تُساهم غالبًا في زيادة التزام الموظفين بالأهداف المطلوبة منهم ورفع مستويات دافعيتهم وأدائهم. بالإضافة إلى ذلك، إذا حقَّق الموظفون مستويات الأداء التي يطمحون إليها، فمن المتوقع جدًّا أن ينتج عن ذلك شعورهم بالرضا الوظيفي.

### 17.11.8 الموازنة بين أساليب التخطيط والرقابة القائمة على السيطرة وعلى

#### المشاركة

وَصَّحَ الفرق بين تنفيذ إجراءات التخطيط والرقابة في ظل الإدارة القائمة على السيطرة وفي ظل الإدارة القائمة على المشاركة.

تختلف أساليب تنفيذ عمليتي التخطيط والرقابة في ظل كلٍّ من الإدارة القائمة على السيطرة والإدارة القائمة على المشاركة. في المؤسسات ذات الهياكل التنظيمية الميكانيكية، غالبًا ما يُحدِّد المديرون في المستوى الأعلى في التسلسل الهرمي التنظيمي أنشطة التخطيط والرقابة التي سوف يُنفِّذها الأفراد الأقل منهم

مستوى، إذ إن التسلسل الهرمي للإدارة في هذه المؤسسات هو الذي يحكم مسار عمليتي التخطيط والرقابة، وغالبًا ما يكون دور الموظفين مقتصرًا على تنفيذ ما يُوجّه إليهم من تعليمات بشأن أنشطة التخطيط والرقابة.

## 17.12 أسئلة مراجعة للفصل

1. وضح المقصود بكلٍّ من التخطيط والرقابة.
2. وضح العلاقة بين الوظيفتين الإداريتين: التخطيط والرقابة.
3. اذكر وبيّن باختصار مراحل عمليتي التخطيط والرقابة.
4. قارن بين أنواع التخطيط المختلفة (التخطيط للأهداف، والتخطيط للمجال، والتخطيط الهجين).
5. ما المقصود بتعدّد الأهداف؟ ما المقصود بالتسلسل الهرمي للأهداف؟ ما العلاقة بينهما؟
6. اشرح باختصار وجهتي النظر اللتين تُفسّران كيف تُصاغ أهداف المؤسسة، ووضح الاختلافات بينهما.
7. اشرح عملية الإدارة بالأهداف، وبيّن الفلسفة التي تستند إليها، ووضح العلاقة بينها وبين الأداء.
8. وضح الفرق بين الرقابة السيبرانية والرقابة غير السيبرانية، ثمّ وضح الفرق بين أنظمة الرقابة القبلية والمتزامنة والبعديّة.
9. وضح ثلاث تأثيرات إيجابية وثلاث تأثيرات سلبية مرتبطة بأنظمة الرقابة.
10. لقد ذكرنا في هذا الفصل أنّ الأفراد يرغبون في أن يكون لديهم قدر من السيطرة الشخصية. كيف تؤثر هذه الرغبة على الإجراءات التي يتخذها المديرون، وكيف بإمكانهم تحقيق التوازن بين رغبة الأفراد في السيطرة وحاجة المؤسسات لفرض أنظمة رقابة؟

## 17.13 أنشطة تطبيقية للمهارات الإدارية

1. باستخدام الأساليب الموضّحة في هذا الفصل، ضع خطة تُساعدك على تحديد الأهداف، ثمّ ضع خططًا تُبيّن فيها كيف ستعمل على تحقيق تلك الأهداف (مثل: الحصول على معدل عالي (90 فما فوق) في جميع المواد التي أدرسها). خطّط أيضًا للأنشطة الشخصية وغيرها من الأنشطة التي تمارسها وحدّد أهدافًا لهذه الأنشطة (مثل الحفاظ على لياقتك البدنية، وما إلى ذلك).
2. افترض أنّك تدير عملية تصنيع بسيطة تقتضي تجميع مكونات أكواب الشرب المخصّصة للأطفال. تتألّف هذه الأكواب من: الكوب نفسه، والغطاء، "والشلمونة"، بالإضافة إلى الصندوق الذي سيحتوي على هذا المنتج. لإنجاز هذا العمل، سوف تُسند مهمة تجميع المنتج إلى الموظفين اللذين يعملان لديك، وستتعامل أيضًا مع وكيل الشراء الذي سيشتري مكونات المنتج والصناديق والمواد اللازمة (مثل

الورق البلاستيكي الذي يُستخدم في ماكينة التغليف بالانكماش الحراري) من أجل تجهيز المنتج للبيع وفق البيانات التالية:

1. الهدف الذي طُلب منك هو إنتاج 2300 وحدة أسبوعيًا.
2. تستغرق عملية تجميع الكوب دقيقة واحدة.
3. يستغرق وضع الكوب في الصندوق وتغليفه باستخدام ماكينة التغليف بالانكماش الحراري 45 ثانية.
4. يستغرق فحص المنتج 15 ثانية للتحقق من جودته، ويُفترض أن تُلبّي 99.5% من المنتجات التوقعات أو تفوقها.
5. يعمل الموظفون لمدة 8 ساعات في اليوم.
6. ضع خطة تتضمن أهدافًا قابلة للتحقيق لكلٍّ من الموظّفين اللذين يعملان لديك ووكيل الشراء، وكتب أيضًا تقريرًا لمشرفك تخبره فيه كيف تخطّط لتحقيق الهدف الذي طُلب منك.
3. ستشارك أنت وطالب آخر في تمرين لعب الأدوار: سيلعب أحدهم دور المدير والآخر دور موظف غير راضٍ عن الأهداف شديدة الصعوبة التي أُسندت إليه. تناقشا معًا لمدة 10 دقائق، ثمّ اكتبا تقريرًا يُبيّن ما اتفقتم عليه وما لم تتفقوا عليه وكيف سيؤثّر ذلك على رضا الموظف وأدائه.

## 17.14 تدريبات على اتخاذ القرارات الإدارية

1. افترض أنّك مدير، وأنّ أحد الموظفين الذين يعملون لديك يشتكي من عدم مشاركته في عملية التخطيط. كيف سترد عليه؟
2. افترض أنّك مدير المبيعات في إحدى الشركات، وأنّك راجعت أهداف المبيعات الشهرية وتوصّلت إلى أنّه لا يمكن تحقيق هذه الأهداف بدون تعيين موظفين إضافيين أو دفع أجور للموظفين مقابل الساعات الإضافية التي سيعملون خلالها من أجل إتمام طلبات إضافية. وافترض أيضًا أنّك تتوقّع أنّه من الممكن زيادة سعر المنتج بنسبة 8% دون عرقلة وحدات البيع، وأنّك راجعت الخطط التشغيلية وترغب في أن تقترح على رئيسك في العمل إدخال تعديلات على الخطط. ماذا الذي ينبغي أن تفعله من أجل التخطيط لتلك المناقشة؟

## 17.15 قضية للتفكير النقدي

### كيف تدير أمازون ويو بي إس وفيديكس مواسم الذروة؟

عادةً ما تُمثّل الجمعة السوداء بداية موسم التسوق في العطلات في الولايات المتحدة الأمريكية، وتبلغ نسبة مبيعات موسم العطلات، الذي عادةً ما تحدث خلال شهري نوفمبر وديسمبر، حوالي 30% من المبيعات السنوية لتجار التجزئة في الولايات المتحدة الأمريكية وفق تقرير عام 2015، وقد بلغ إجمالي المبيعات عبر الإنترنت من تاريخ 10 نوفمبر إلى تاريخ 31 ديسمبر من عام 2016 ما يُقدَّر بـ 91.7 مليار دولار، وكانت شركات البيع بالتجزئة الرائدة في هذه الفترة هي: إيباي، وأمازون، وول مارت، وتارجت. إنَّ زيادة المبيعات عبر الإنترنت أمرٌ حتمي، ولكن كيف تُدير شركات الشحن الكبرى (يو بي إس، وفيديكس) هذه الزيادة المفاجئة؟ سنجيب عن هذا السؤال في السطور التالية.

ليس دائمًا يكون بإمكان هذه الشركات إدارة مواسم الذروة على نحوٍ جيّد؛ إذ إنَّ كلاً من شركة فيديكس وشركة يو بي إس أساءت تقدير حجم الطلب المتوقَّع في موسم العطلات في عام 2013، وتزامن ذلك أيضًا مع سوء الأحوال الجوية، الأمر الذي جعل كلاً من شركة فيديكس وشركة يو بي إس تواجه صعوبةً في تسليم الطرود في المواعيد المحدّدة، ومنذ ذلك الحين عملت هاتان الشركتان بجِدِّ لكي يتوقَّر لديها موارد تكفي للتعامل مع تزايد الطلب في نهاية العام. لكن ما حدث في عام 2014 هو أنَّ شركة يو بي إس بالغت في التحضير لهذا الموسم ودفعت تكاليفًا زائدة ووفَّرت إمكانيات أكبر من اللازم، ممَّا أثر تأثيرًا سلبيًا على مستوى الربحية.

يُعَدُّ التنبُّؤ بتوقُّعات دقيقة تحديًا يواجه شركات البيع بالتجزئة أيضًا، ولا يقتصر فقط على شركات الشحن. على الرغم من أنَّ شركات البيع بالتجزئة تُفضِّل تحديد مقدار المبيعات المتوقَّعة، إلَّا أنَّ التوقُّعات غالبًا ما تكون غير دقيقة إلى حدٍّ ما، وأحيانًا يكون هناك فرق شاسع بين تلك التوقُّعات وما تؤوّل إليه الأمور. عندما شرعت شركة الإدارة اللوجستية في إعداد توقُّعاتها لموسم الذروة لعام 2017، فإنَّها درست العوامل الاقتصادية، مثل: الناتج المحلي الإجمالي، ونمو فرص العمل، ومبيعات التجزئة، ومستويات المخزون، بالإضافة إلى الواردات. كشف استطلاع غير رسمي لآراء العاملين في المجال اللوجستي أنَّ 35.5% منهم يتوقَّعون أن يكون موسم 2017 مثل موسم عام 2016، و58% منهم يتوقَّعون أن يكون أكثر نشاطًا، و6.5% يتوقَّعون أن يكون أقل نشاطًا.

أعلنت شركة يو بي إس في شهر يونيو من عام 2017 أنَّها ستفرض رسومًا إضافية على بعض أسعار الشحن في موسم الذروة. لقد أشار الموقع الإلكتروني لشركة يو بي إس إلى أنَّ معدل حجم الشحن اليومي خلال موسم العطلات في عام 2016 تجاوز 30 مليون طرد خلال أكثر من نصف أيام العمل. في المقابل، يصل معدل حجم الشحن اليومي للشركة في غير مواسم الذروة إلى أكثر من 19 مليون طرد. سوف تُطبَّق الرسوم الإضافية في موسم الذروة لعام 2017 على الخدمات المخصَّصة والشحنات كبيرة الحجم خصوصًا. يرى المحلِّلون أنَّ إقدام شركة يو بي إس على فرض الرسوم الإضافية ما هو إلَّا دليل على أنَّها الشركة التي تُحدِّد الأسعار في مجال

توصيل الطرود، وذلك ليس مستغربًا لأنَّ زيادة الطلب على خدمات توصيل الطرود نتيجةً لزيادة انتشار التجارة الإلكترونية تُعدُّ العامل الرئيسي لأرباح شركة يو بي إس.

في المقابل، أعلنت شركة فيديكس -التي تأتي في المرتبة الثانية بعد شركة يو بي إس- أنَّها لن تفعل الشيء نفسه؛ بل إنَّها سوف تستغني عن معظم الرسوم الإضافية التي تُفرض على التوصيل للمنازل في موسم العطلات هذا العام. تأمل فيديكس من امتناعها عن فرض رسوم إضافية في جذب الأفراد والشركات الصغيرة للتعامل معها بدلًا من تعاملهم مع شركة يو بي إس التي تفرض رسومًا إضافية.

يرى كيفن ستيرلينج الذي يعمل محللًا في شركة (Seaport Global Holdings) أنَّ شركة فيديكس لديها الإمكانيات اللازمة لاستيعاب الشحنات البرية الإضافية، وقد ذكر أنَّ "شركة فيديكس ستجعل شركة يو بي إس تبدو بخيلة في الكريسما". بالإضافة إلى ذلك، لقد تعاقدت شركة يو بي إس مع شركة أمازون، التي تُعدُّ أضخم شركة للتسوق عبر الإنترنت في الوقت الحاضر، لإجراء عمليات الشحن العادية لصالحها، الأمر الذي يُفسح المجال أمام شركة فيديكس خلال مواسم العطلات لإنجاز المهام التي ليست ضمن اهتمامات الشركة الأخرى.

في المقابل، أشارت شركة يو بي إس إلى أنَّ الرسوم الإضافية ضرورية من أجل تعويض تكاليف الموارد الإضافية اللازمة لزيادة إمكانياتها، وقال المتحدث باسم الشركة، جلين زاكارا (Glenn Zaccara): "تُساهم التسعيرة التي تفرضها شركة يو بي إس في موسم الذروة في تعويض الشركة على النحو الملائم عن الخدمة الممتازة التي تُقدِّمها في الوقت الذي يتعيَّن عليها مضاعفة مقدار التوصيل اليومي لمدة تتراوح ما بين ستة إلى سبعة أسابيع متتالية من أجل تلبية طلبات الزبائن".

سواء فُرِضت رسوم إضافية أم لم تُفرض، فإنَّ هياكل الأسعار التي تفرضها كلتا الشركتين تهدف إلى الحد من عمليات شحن الطرود الثقيلة أو ذات الأحجام الكبيرة؛ لأنَّ هذه الطرود لن تمر عبر أنظمة الفرز الخاصة بأيٍّ من الشركتين، كما أنَّها تتطلَّب تعامل خاص. على الرغم من ذلك، شهدت شركة فيديكس زيادة في الطلب على مثل هذه الشحنات بنسبة 240% خلال السنوات العشر الماضية، والتي تُشكِّل حوالي 10% من إجمالي الطرود المشحونة باستخدام خدمات الشحن البري التابعة لها. لكن على الرغم من أنَّ شركة فيديكس لا تفرض رسومًا إضافية في مواسم العطلات، إلَّا أنَّها أضافت رسومًا على الطرود التي تتطلَّب تعامل خاص، ولا سيما الشحنات التي تُطلب خلال الفترة الواقعة ما بين 20 نوفمبر و 24 ديسمبر.

### 17.15.1 الأسئلة

1. ما هي بعض الصعوبات المحتملة عند تعيين موظفين إضافيين بنسبة 25% في موسم العطلات؟ وما هو نوع التخطيط اللازم تنفيذه من وجهة نظرك؟
2. يحصل الصينيون سنويًا على عطلة تمتدُّ لأسبوعين للاحتفال بالسنة القمرية الجديدة. كيف تُشبه هذه الفترة (أو لا تُشبهه) موسم الذروة في الدول الغربية؟

3. ترتبط المعلومات التي ذكرناها أعلاه بالأسواق الأمريكية. كيف تتأثر الأسواق الأوروبية بموسم التسوق في العطلات؟
4. هل تغيّرت عاداتك في التسوق نتيجةً لسهولة التسوق عبر الإنترنت؟ إذا كانت الإجابة "نعم"، وضح ذلك. هل تتوقع أن تتغيّر أيضًا عند تخرّجك وحصولك على المزيد من الدخل؟

## 17.16 المصادر

### 17.16.1 مصادر إدارة التغيير - الاستعانة بالتكنولوجيا لزيادة كفاءة الأعمال

- Branch Messenger. 2017. "A Branch Customer Story: How A Tampa Pizza Hut Stayed in Contact During Hurricane Irma." <http://blog.branchmessenger.com/a-branch-customer-story-how-a-tampa-pizza-hut-stayed-in-contact-during-hurricane-irma/>
- Greene, Jay. 2017. "New course for Marsh & McLennan Agency as clients seek well-being." Crain's Detroit Business. <http://www.crainsdetroit.com/article/20170806/news/635676/new-course-for-marsh-mclennan-agency-as-clients-seek-well-being>
- Hess, Diane. 2016. "Column: Using data to make business more efficient, employees more healthy." Lancaster Online, November 8, 2016. [http://lancasteronline.com/business/local\\_business/column-using-data-to-make-business-more-efficient-employees-more/article\\_c5887508-a529-11e6-98ae-4be5cc57a478.html](http://lancasteronline.com/business/local_business/column-using-data-to-make-business-more-efficient-employees-more/article_c5887508-a529-11e6-98ae-4be5cc57a478.html)
- Mamula, Kris B. 2017. "Station Square data analytics company to use \$6.5 million to grow." Post-Gazette, August 10, 2017. <http://www.post-gazette.com/business/tech-news/2017/08/10/innovu-ex...-pittsburgh-employee-benefits-health-insurance/stories/201708100025>
- Takahasi, Dean. 2017. "Branch Manager helps hourly workers swap shifts on mobile." venturebeat.com. <https://venturebeat.com/2017/08/02/branch-messenger-helps-hourly-shift-workers-schedule-their-lives-on-mobile/>

### 17.16.2 مصادر إدارة التغيير - تقنية البلوك تشين وإدارة تقلبات أسعار العملات

- Alawadhi, Neha. 2017. "Currency fluctuations and BFSI, retail sluggishness hurt TCS's Q1 show." Moneycontrol.com. <http://www.moneycontrol.com/news/business/earnings-business/currency-fluctuations-and-bfsi-retail-sluggishness-hurt-tcss-q1-show-2325575.html>
- Crypto Investor. 2017. "Bitcoin: Three Ways the Bubble Could Pop." Medium.com, September 15, 2017. [https://medium.com/@Truth\\_Investor/bitcoin-three-ways-the-bubble-will-pop-40678ce11698](https://medium.com/@Truth_Investor/bitcoin-three-ways-the-bubble-will-pop-40678ce11698)

- Economist Explains, The. 2015. "Who is Satoshi Nakamoto?" The Economist, November 2, 1015.  
<https://www.economist.com/blogs/economist-explains/2015/11/economist-explains-1>
- Francis, Diane. 2017. "Why the smart money is betting on blockchain." Financial Post. <http://business.financialpost.com/diane-francis/why-the-smart-money-is-betting-on-blockchain>
- Pepijn, Daan. 2017. "With smart controls and contracts, blockchain tech is bridging the real and virtual worlds." The Next Web.  
[https://thenextweb.com/contributors/2017/07/31/smart-controls-contracts-blockchain-tech-bridging-real-virtual-worlds/#.tnw\\_oDCnSKF2](https://thenextweb.com/contributors/2017/07/31/smart-controls-contracts-blockchain-tech-bridging-real-virtual-worlds/#.tnw_oDCnSKF2)
- "Why blockchain is 'difficult and exciting.'" 2017. Barclays, May 16, 2017.  
<https://www.home.barclays/news/2017/05/Isabel-Cooke-on-blockchain.html>

### 17.16.3 مصادر قضية للتفكير النقدي

- Berman, Jeff. 2017. "Prospects for Peak Season appear to be cautiously optimistic." Logistics Management.  
[http://www.logisticsmgmt.com/article/prospects\\_for\\_peak\\_season\\_appear\\_to\\_be\\_cautiously\\_optimistic](http://www.logisticsmgmt.com/article/prospects_for_peak_season_appear_to_be_cautiously_optimistic)
- Franck, Thomas. 2017. "UPS set to make a boatload on its new surcharges during holiday season, Citi predicts." CNBC. <https://www.cnbc.com/2017/08/08/ups-set-to-make-a-boatload-on-its-new-surcharges-during-holiday-season-citi-predicts.html>
- Holiday Forecasts and Historical Sales. 2015. National Retail Federation.  
<https://nrf.com/resources/holiday-headquarters/holiday-forecasts-and-historical-sales>
- Livengood, Anna. 2017. "UPS' Peak Season Surprise." Veriship Resource Center.  
<https://veriship.com/resources/ups-peak-season-surprise/>
- Schlangenstein, Mary. 2017. "FedEx Will Shun Most Home Holiday Fees, Unlike UPS." Transport Topics. <http://www.ttnews.com/articles/fedex-will-shun-most-home-holiday-fees-unlike-ups>
- Tasker, Becky. 2016. "2016 Holiday Shopping: Up-To-The-Minute Data From ADI." CMO.com. <http://www.cmo.com/adobe-digital-insights/articles/2016/11/8/2016-holiday-shopping-up-to-the-minute-data-from-adi.html>
- UPS Establishes New Peak Shipping Charge." 2017. UPS Pressroom.  
<https://www.pressroom.ups.com/pressroom/ContentDetailsViewer.page?ConceptType=PressReleases&id=1497873904827-900>

مستقل  
mostaql.com

وظف أفضل المستقلين لإنجاز أعمالك عن بعد من خلال  
أكبر منصة عمل حر بالعالم العربي

أضف مشروعك الآن

# 18. إدارة التكنولوجيا والابتكار

## 18.1 مقدمة

### 18.1.1 المخرجات التعليمية

ينبغي عليك أن تكون قادرًا على الإجابة عن الأسئلة الآتية بعد قراءتك لهذا الفصل:

1. ما المقصود بإدارة التكنولوجيا والابتكار؟ وما مصدر أهميتها؟
2. كيف تُطوّر المؤسسات التكنولوجية والابتكار؟
3. ما هي المصادر الخارجية لتطوير التكنولوجيا والابتكار، ومتى يكون من الأنسب استخدامها؟
4. ما هي المصادر الداخلية لتطوير التكنولوجيا والابتكار، ومتى يكون من الأنسب استخدامها؟
5. لماذا يتعيّن على رواد الأعمال تطوير مهاراتهم في إدارة التكنولوجيا والابتكار؟ وكيف ذلك؟
6. ما هي المهارات التي تحتاجها لكي تنجح في إدارة التكنولوجيا والابتكار، بغض النظر عن الأسلوب المستخدم في ذلك؟
7. كيف ينبغي النظر إلى المستقبل من أجل مواكبة التطوّرات التكنولوجية؟

## استكشاف المهن الإدارية

### كيف أصبحت شركة آيسر منافسًا عالميًا في مجال الأجهزة والبرمجيات والخدمات الحاسوبية

هل تظنُّ أنه سيُعجبك الحصول على وظيفة في المجال التقني؟ إليك نبذة عن تاريخ شركة آيسر (Acer) من شأنها أن تزودك برؤية عميقة عن هذا المجال. لقد تأسست مجموعة آيسر في عام 1976، وتضمُّ قائمة العلامات التجارية التابعة لمجموعة آيسر كلاً من آيسر، وجيت واي (Gateway)، وباكارد بيل (Packard Bell)، وإيماشينز (eMachines). من الجدير بالذكر أنَّ استراتيجية شركة آيسر في تعدُّد العلامات التجارية أتاحت لكل واحدة من هذه العلامات التجارية استهداف احتياجات مختلفة للزبائن في سوق الحواسيب الشخصية على مستوى العالم، وقد كانت شركة آيسر في عام 2008 ثالث أكبر مُصنِّع للحواسيب الشخصية (وثاني أضخم مُصنِّع للحواسيب الدفترية) بعائدات تجاوزت 16 مليار دولار، وقد احتلت في عام 2017 المركز السادس في صناعة الحواسيب الشخصية وتجاوزت عائداتها 70 مليار دولار. أثبتت هذه الشركة التايوانية أنَّها أهلٌ للمنافسة في السوق العالمية للحواسيب الشخصية واقتحمت أيضًا مجال الألعاب ومجالات عمل أخرى مرتبطة بالتكنولوجيا، وقد حققت هذه المكانة من خلال حُسن استغلال التحالفات وعمليات الاستحواذ، بالإضافة إلى التخطيط والتطوير المستمر داخل الشركة.

### تاريخ الشركة

تأسست شركة آيسر في عام 1976 تحت اسم مالتيتيك (Multitech)، وقد كانت تُركِّز على التجارة وتصميم المنتجات (الابتكار الداخلي)، وصمِّمت بعد ثلاث سنوات فقط من تأسيسها أول حاسوب أنتج بكميات كبيرة في تايوان. كان تركيز الشركة منذ البداية يتمحور حول تصميم منتج قابل للتصدير؛ إذ كانت تدرك أنَّها بحاجة إلى إثبات وجودها في سوق الحواسيب على مستوى العالم؛ لأنَّ تايوان ما هي إلا سوق صغيرة لا تتسع لعملاقٍ تكنولوجي مستقبلي. تتمثل رسالة شركة مالتيتيك (Multitech) -التي تحوَّل اسمها إلى آيسر في عام 1987- في السماح لأي شخص باستخدام التكنولوجيا والاستفادة منها، وقد عملت على بناء سمعتها من خلال تطوير وتصنيع منتجات متطورة وسهلة الاستخدام.

### الابتكارات الأولى

استحوذت شركة آيسر في عام 1990 على شركة التوس بيرفيرالس (Altos Peripherals)، وكانت هذه الخطوة بداية انطلاق لعقدين ناجحين من التحالفات والاستحواذات؛ إذ أدَّى نجاح شركة آيسر في تطوير عدد من الابتكارات إلى رغبة الشركات الأخرى في إقامة أنواع مختلفة من التحالفات معها، وقد مهَّدت بعض تحالفاتها الأولى لها الطريق لإقامة شراكات مع كبرى الشركات الرائدة في مجال تكنولوجيا الحاسوب في عصرها، على سبيل المثال:

- في عام 1996، وقَّعت شركة آيسر على اتفاقية ترخيص براءات اختراع مشتركة مع شركة أي بي إم (IBM) وشركة إنتل (Intel) وشركة تكساس إنسترومنتس (Texas Instruments)، وتتيح هذه الاتفاقية لكلٍ من هذه الشركات استخدام التقنيات المسجلة باسم الشركات الأخرى.

- في عام 1999، اتفقت شركة آيسر وشركة آي بي إم على سبع سنوات من الحيازة والتحالف التقني.
- استمّرت استراتيجية التحالفات والشراكات التي تنتهجها شركة آيسر على النحو التالي:
- في عام 2010، وقّعت شركة آيسر مع شركة فاوندرد تكنولوجي (Founder Technology) مذكرة تفاهم مشترك لتعزيز تعاونهم طويل الأمد في مجال تجارة الحواسيب الشخصية.
- في عام 2016، وافق مجلس إدارة شركة آيسر على إقامة مشروع مشترك مع شركة آي بي ستاربريزر (Starbreeze AB) من أجل تصميم شاشات الواقع الافتراضي المحمولة على الرأس ستار في آر "StarVR" وتصنيعها والترويج والتسويق لها ودعمها.
- بالتزامن من تنامي وتزايد قوة آيسر وحصّتها في السوق التجارية العالمية، فإنّها عمدت إلى البدء بإجراء عمليات استحواذ. كانت هذه الاستحواذات تهدف إلى تعدّد العلامات التجارية، إلى جانب الحصول على الابتكارات التقنية التي طوّرتها الشركات الأخرى، على سبيل المثال:
1. في عام 1998، استحوذت شركة آيسر على شركة تكساس إنسترومنتس.
  2. في عام 2007، اندمجت شركة آيسر مع شركة جيت واي.
  3. في عام 2008، اندمجت شركة آيسر مع شركة باكاردي بيل.
  4. في عام 2008 أيضًا، استحوذت شركة آيسر على شركة أي تين (E-TEN).
  5. في عام 2015، استحوذت شركة آيسر على شركة إكسبلافا (Xplova) المتخصصة في إنتاج أجهزة تتبّع راكبي الدراجات عن طريق نظام تحديد المواقع العالمي (GPS).
  6. في عام 2016، استحوذت شركة آيسر على شركة باوبو (Pawbo) التي تُنتج كاميرا لاسلكية لمراقبة الحيوانات الأليفة.
- من الدلائل على فعالية الاستراتيجية التي تنتهجها شركة آيسر أنّها اشترت في عام 2011 شركة أي جي وير (iGware) مقابل 320 مليون دولار في محاولة منها لدخول سوق الحوسبة السحابية الذي بدا مربحًا، ونتيجةً لذلك تمكّنت شركة آيسر في عام 2012 من إنتاج برمجيات سحابية ومعدات بنية تحتية للأجهزة الخاصة بها.
- أقامت شركة آيسر أيضًا شراكات قائمة على المساهمة، وفيما يلي أمثلة عن هذه الاستراتيجية:
- في عام 2009، استحوذت شركة آيسر على 29.9% من أسهم شركة أوليداتا (Olidata).
- في عام 2015، استثمرت شركة آيسر في شركة جيبو (Jibo) الناشئة المتخصصة في تصنيع الروبوتات.
- في عام 2016، استثمرت شركة آيسر في أسهم شركة غراند باد (GrandPad)، وهي شركة تقدّم حلولًا تقنية مصمّمة لخدمة كبار السن.
- في عام 2017، أصبحت شركة آيسر من أكبر المساهمين في شركة أي أوبين (AOPEN).

## دخول شركة آيسر إلى حلبة المنافسة العالمية

سعت شركة آيسر إلى تغيير نموذج عملها من كونها شركة قائمة على الابتكار والتصنيع الداخلي إلى شركة قائمة على التطوير والتسويق، كما أنها استمرت في الوقت نفسه في التوسع عالميًا، وذلك من خلال إقامة العديد من الشراكات، إلى جانب تطوير المنتجات المبتكرة مع شركائها وضمن مجالات البحث والتطوير الخاصة بها. على سبيل المثال، أطلقت شركة آيسر في عام 2003 منصة التمكين التقني (Empowering Technology Platform) للدمج بين الأجهزة والبرمجيات والخدمات، بهدف تقديم تقنيات متكاملة للزبائن، وفي عام 2008 أطلق جهاز أسباير وان (Aspire One) وهو أول حاسوب محمول متصل بالإنترنت تابع للشركة. بالإضافة إلى ذلك، اقتحمت شركة آيسر مجال الألعاب المتطورة بقوة من خلال طرحها لسلسلة أسباير بريداتور (Aspire Predator).

كان الهدف من الخطوات التي اتخذتها شركة آيسر هو تعزيز مركزها على مستوى العالم وزيادة حصتها في السوق التكنولوجية العالمية، وتشتمل مجموعة المنتجات التي تُقدّمها على حواسيب شخصية دفترية وصغيرة الحجم، وحواسيب مكتبية، وأنظمة تخزين، وأجهزة طرفية، وتلفزيونات بتقنية LCD، وحلول الأعمال الالكترونية. تُعدّ شركة آيسر رائدة في العديد من أسواق المنتجات المتنوعة، وتُعدّ سوق أوروبا والشرق الأوسط وأفريقيا سوقًا أساسية تحتضن حلول الحوسبة المتنقلة والمنتجات التي تُقدّمها الشركة. بالإضافة إلى ذلك، فإنّ شركة آيسر هي أضخم مزوّد للتلفزيونات التي تعمل بتقنية LCD في أوروبا الغربية، وهي الشركة الأولى في سوق الحواسيب الدفترية في إيطاليا وإسبانيا والنمسا وهولندا وسويسرا وروسيا وبلجيكا وهنغاريا وبولندا وجمهورية سلوفاكيا.

نجحت شركة آيسر في الانتشار في الولايات المتحدة وكندا من خلال نموذج العمل التجاري الخاص بها (Channel Business Model)؛ إذ طوّرت هذا النموذج أثناء توسّعها خارج تايوان واستمرت في تحسينه، بينما عملت على تصفية مرافق التصنيع الخاصة بها. يُتيح هذا النموذج لشركة آيسر أن تكون أكثر مرونة في التأقلم مع توجّهات سوق تكنولوجيا المعلومات، إذ يقتضي التعاون مع الشركاء و المزوّدين من أجل تطوير أفضل المنتجات والخدمات وتسويقها. استخدمت الشركة في عام 2003 هذا النموذج لإنتاج جهاز حاسوب دفتري بالتعاون مع شركة فيراري الإيطالية المتخصصة في صناعة السيارات.

كشفت شركة آيسر في عام 2009 عن هواتفها الذكية (F900) و (M900) في المؤتمر العالمي للهواتف النقالة (Mobile World Congress)، وبدؤوا بالشحن إلى شركائهم في أوروبا و الشرق الأوسط وأفريقيا وآسيا. تمتلك هذه المنتجات شاشة عرض رسومية كبيرة نسبيًا يبلغ عرضها 3.8 بوصة، بالإضافة إلى تقنية (HSPA) بسرعة 3.75 غيغا لنقل البيانات بسرعة عالية، وتُعدّ هذه أولى المنتجات ذات واجهة المستخدم الجديدة التي توفّر تنقلًا سهلًا وصورًا متحركة واضحة ثلاثية الأبعاد. لقد كان الاستحواذ على شركة باكارد بيل العامل الأساسي الذي أتاح لشركة آيسر دخول هذا السوق وطرح هذا المنتج المتطوّر.

كان هدف شركة آيسر، منذ عام 2008 وحتى عام 2013، هو تعزيز وجودها عالميًا من خلال اتباع استراتيجية جديدة قائمة على تعدّد العلامات التجارية. عندما نجحت شركة آيسر في إتمام الاندماج مع شركتي جيت واي وبكارد بيل، فإنّها شدّدت تركيزها على هدفها لزيادة ترسيخ وجودها عالميًا بواسطة استراتيجية تعدّد العلامات

التجارية والشراكات المتينة، ومن ثمّ بدأ التخطيط لتحويل شركة آيسر ابتداءً من عام 2014 إلى شركة عالميّة تُقدّم أفضل الأجهزة والبرمجيات والخدمات للعملاء.

كانت شركة آيسر بحاجة إلى فصل أو تصفية بعض الوحدات لتحقيق هذه النقلة، ونتج عن ذلك الأمرين التاليين:

1. توفير السيولة النقدية اللازمة لإجراء عمليات الاستحواذ وتطوير أعمال جديدة أخرى.

2. عدّلت محور تركيز استراتيجية شركة آيسر.

من الأمثلة عن عمليات الفصل والتصفية:

1. في عام 2000، فصلت شركة آيسر عملية التصنيع من أجل التركيز على تطوير حلول متقدمة تقنيًا وسهلة الاستخدام.

2. في عام 2000 أيضًا، فصلت شركة آيسر وحدة تصنيع المعدات الأصلية (Original Equipment Manufacturing) التابعة لها بهدف إنشاء شركة ويسترون (Wistron)، وهي شركة مستقلة متخصصة في التصميم وصناعة تقنيات المعلومات.

استمرّت شركة آيسر في تصدّرها وريادتها لتقنية الحواسيب الدفترية، وعملت في الوقت ذاته على توسيع خطوط إنتاجها بهدف زيادة حصّتها السوقية وتلبية كافة طلبات العملاء حول العالم، ومن الحواسيب الدفترية التي أنتجتها الشركة:

- حاسوب فيراري 4000 ذو الألياف الكربونية (2005)

- الحواسيب الدفترية الصديقة للبيئة (2010)

- سلسلة حواسيب أسباير الأخف وزناً وذات البطارية الأطول عمراً (2012)

- جهاز كروم بوك الذي يتميّز بشاشة حجمها 15.6 بوصة (2015)

بالإضافة إلى ذلك، ازدادت خطوط إنتاج شركة آيسر وأصبحت تشتمل على الحوسبة السحابية والألعاب وتقنيات أخرى من شأنها أن تضيف قيمة إلى حياة الزبائن.

### الخلاصة

لقد اتخذت شركة آيسر خطوات استراتيجية متنوعة لكي تظل قادرة على المنافسة في مجال التقنيات الحاسوبية الذي يتسم بالتغيّر المستمر وعدم الثبات، فانتهجت في البداية استراتيجية نمو قائمة على الابتكار داخل أسوار الشركة من أجل بناء سمعتها وإثبات وجودها في هذا المجال، ثمّ استفادوا من التقنيات والابتكارات الخارجية من خلال عمليات الدمج والاستحواذ، والتحالفات والمشاريع المشتركة والاستثمارات مقابل حقوق الملكية وغيرها. تسعى شركة آيسر دائمةً إلى تعزيز نقاط قوتها في البحث والتطوير وتواصل التنقيب عن فرص جديدة للاستحواذ وبناء التحالفات الاستراتيجية العالمية.

## 18.2 أهمية إدارة التكنولوجيا والابتكار في الحاضر والمستقبل

### ما المقصود بإدارة التكنولوجيا والابتكار؟ وما مصدر أهميتها؟

تُعَدُّ إدارة التكنولوجيا والابتكار عُنْصَرًا أساسيًا من عناصر نجاح المؤسسات. لقد شهدنا على مرّ التاريخ ظهور هياكل تنظيمية مبتكرة وطرق جديدة لأداء العمل، وذلك نتيجةً للابتكارات والتقنيات الحديثة. على سبيل المثال، أدّت الثورة الصناعية إلى ظهور الهيكل الوظيفي في المؤسسات؛ فمع تحوُّل الأعمال من حرف صغيرة مثل الحدادة إلى أعمال أوسع مثل السكك الحديدية، نشأت الحاجة لاستخدام هيكل عمل أكثر تعقيدًا لإنجاز تلك الأعمال.

نستطيع أن نرى في الوقت الحالي أنّ الابتكارات في مجال تكنولوجيا المعلومات جعلت الهياكل التنظيمية معتمدةً على الشبكات التي يعمل الأفراد من خلالها عن بعد. حقيقة الأمر هو أنّ التغييرات في الهياكل التنظيمية ما هي إلاّ ثمرة ونتيجة للابتكارات التكنولوجية المرتبطة بكيفية إنجاز العمل؛ إذ تُؤثّر الابتكارات الناجمة عن اختراع منتجات جديدة على التكنولوجيا التي نستخدمها وطريقة استخدامها لها.



الشكل 154: تعريفات التكنولوجيا والابتكار

هناك عدة تعريفات للتكنولوجيا، ولكننا سنورد تعريفًا واحدًا يستند إلى حقيقة أنّ الغرض الأساسي من أي نظام (مثل نظام المؤسسة) هو عبارة عن تحويل المدخلات إلى مخرجات، وبناءً على ذلك يُمكننا تعريف التكنولوجيا بأنّها: العمليات التي تحدث داخل المؤسسة والتي تُساهم في تحويل المدخلات إلى مخرجات، بالإضافة إلى آليات التقييم والرقابة المُساندة. تنطوي إدارة التكنولوجيا على التخطيط والتنفيذ والتقييم والرقابة على موارد المؤسسة وإمكانياتها من أجل بناء قيمة وميزة تنافسية، ومن المفاهيم الأساسية المرتبطة بها ما يلي:

التخطيط والتنفيذ والتقييم والرقابة على جوانب المؤسسة المختلفة من أجل إدارة مقوماتها التكنولوجية ومن ثم بناء قيمة وميزة تنافسية، ومن المفاهيم الأساسية المرتبطة بإدارة التكنولوجيا مايلي:

- استراتيجية التكنولوجيا (المنطق وراء كيفية استخدام التكنولوجيا والدور الذي ستؤديه التكنولوجيا في المؤسسة)
- التنبؤ بالتكنولوجيا (تحديد التقنيات المناسبة للمؤسسة من خلال استكشاف بيئة العمل ودراساتها)
- التخطيط للتكنولوجيا (ربط التقنيات القائمة باحتياجات الشركات والأسواق)
- حافظة مشاريع التكنولوجيا (مجموعة المشاريع قيد التطوير، والتقنيات المستخدمة التي تشكل جزءاً من حافظة الشركة في الوقت الراهن)

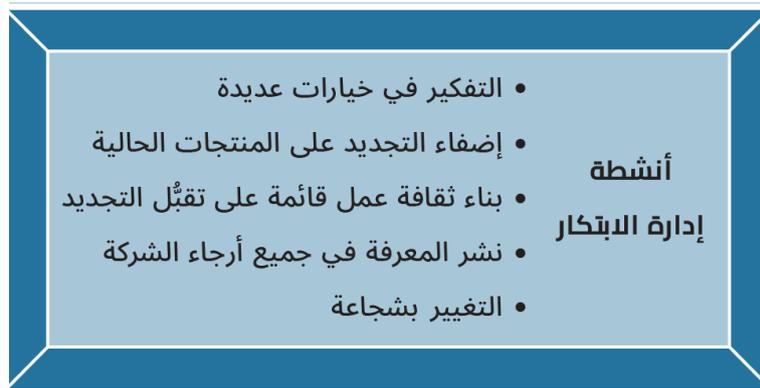
الشكل 155: إدارة التكنولوجيا

1. **استراتيجية التكنولوجيا (Technology strategy):** المنطق وراء كيفية استخدام التكنولوجيا والدور الذي ستؤديه التكنولوجيا في المؤسسة. على سبيل المثال، هل سيكون التركيز على ابتكار منتجات جديدة تُطرح لأول مرة في السوق (استراتيجية الأسبقية)، أم هل ترغب الشركة في تقديم خدمات تكنولوجية أفضل من خدمات المنافسين للاستحواذ على حصة وقيمة سوقية أكبر (ترك الشركات الأخرى تجازف وتحمل المخاطر الأولية)؟
2. **التنبؤ بالتكنولوجيا (Technology forecasting):** استخدام مجموعة من الأدوات لدراسة بيئة العمل من أجل التعرف على التغييرات التكنولوجية المحتملة التي قد تؤثر إيجابياً أو سلبياً على القيمة المقترحة للشركة. لقد أدت رقمنة العديد من المنتجات، مثل الساعات والكاميرات، إلى توفير فرص عظيمة لبعض الشركات وإفلاس شركات أخرى، ويدل ذلك على أنّ التنبؤ (أو على الأقل الانتباه إلى التغييرات التكنولوجية في سوق المنافسة) مهم جداً في إدارة التكنولوجيا.
3. **التخطيط للتكنولوجيا (Technology roadmapping):** عملية دراسة الابتكارات أو التقنيات القائمة ومحاولة تعزيز قيمتها من خلال إيجاد طرق مبتكرة لاستخدامها في أسواق وأماكن مختلفة.
4. **حافظة مشاريع التكنولوجيا (Technology project portfolio):** إنّ استخدام تقنيات الحافظة (أو الحاضنة) في تطوير التكنولوجيا واستغلالها يُعزّز من القيمة المحتملة للتقنيات قيد التطوير والتقنيات التي تُشكّل جزءاً من حافظة الشركة في الوقت الراهن. على سبيل المثال، شركة ديزني هي شركة رائدة

في إنتاج أفلام الرسوم المتحركة، ولكنها لم تتوقّف عند ذلك الحد؛ إذ أصبحت في الوقت الحالي تُسوّق لمجموعة من الشخصيات التي ظهرت في أفلامها على هيئة منتجات وتعرضها أيضًا في مدن الملاهي التابعة لها، وتحرص شركة ديزني بشدة على إدارة توقُّر أفلام الرسوم المتحركة وتمنحها الاحترام والتقدير في نفوس العملاء.

تُعَدُّ أنشطة الابتكار مجموعة فرعية مهمة من أنشطة التكنولوجيا، وينطوي الابتكار على التجديد في عمليات تطوير واستخدام المنتجات أو العمليات داخل الشركة وداخل مجال العمل، ومن أشكال الابتكار: الاختراع، وتطوير منتجات جديدة، وأساليب تحسين العمليات الحالية. تتضمّن إدارة الابتكار كلاً من إدارة التغيير وإدارة العمليات التنظيمية التي تدعم الابتكار، ولا تقتصر إدارة الابتكار على التخطيط لمنتجات أو خدمات معيَّنة، أو توسيع العلامات التجارية، أو إنجاز اختراعات تقنية جديدة؛ بل إنَّها تسعى وتخطط باستمرار لإطلاق الخيال العلمي وطرح الأفكار الإبداعية والمنافسة التقيّية بطرق جديدة.

تنطوي إدارة الابتكار في المؤسسات أيضًا على إنشاء أنظمة وعمليات تُفسح المجال للتجديد الذي ينتج عنه قيمة إضافية للمؤسسات. من الجدير بالذكر أنّ بعض الشركات، مثل جوجل و3M، تمنح بعض الموظفين وقتًا معينًا خلال أسبوع لكي يعملوا على تطوير أفكارهم الخاصة على أمل إطلاق أفكار جديدة ذات قيمة إضافية، ومن المنتجات التي نشأت نتيجةً لذلك: "أخبار جوجل"، والأوراق اللاصقة التي تُنتجها شركة 3M، والتي تُعرف باسم "Post-it". يجب على الشركة إجراء العديد من الأنشطة من أجل إدارة عمليات الابتكار بنجاح (وقد يتطلّب ذلك دراسة التقنيات المستخدمة في الوقت الراهن)، وتتضمّن هذه الأنشطة ما يلي:



الشكل 156: إدارة الابتكار

1. التفكير في خيارات عديدة وحلول مُبتكرة أثناء محاولة مجاراة التغيُّرات التي قد تحدث في الشركة والأسواق والشركات المنافسة وغيرها، التفكير في الخيارات بأسلوب مُختلف هو عُنصرٌ مهم جدًا للإبداع والنجاح. من الأمثلة على الشركات التي فشلت بسبب عدم تنفيذ هذه الخطوة هي شركة كوداك التي كانت مهيمنة في مجال تصنيع الكاميرات. لقد فوّتت هذه الشركة في العديد من المرّات فُرصًا ذهبية لاستغلال الابتكارات المرتبطة بخط إنتاجها ومجال عملها، ولم تُفكّر في الخيارات الجديدة المتاحة. على سبيل المثال، لقد ذهب إدوين لاند، مؤسس شركة بولارويد (Polaroid)، إلى شركة كوداك واقترح

عليها الاستفادة من اختراعه للصور الفورية، ولكنها رفضت اقتراحه. بالإضافة إلى ذلك، لم تنظر شركة كوداك إلى الهواتف التي تتيح التقاط الصور على أنها منافس محتمل إلا بعد فوات الأوان، وأصبحت شركة ضعيفة لأنها دخلت متأخرةً إلى سوق الكاميرات الرقمية، وقد أفلست في عام 2012 نتيجةً لعدم التفكير في استغلال الخيارات الممكنة لمواكبة التوجُّهات السائدة والابتكارات الحديثة.

2. إضفاء التجديد على المنتجات الحالية ممَّا قد يُسهم في إضافة قيمة جديدة لهذه المنتجات. على سبيل المثال، لقد طُبِّقت شركة ثري إم (3M) هذه الخطوة على جميع أصناف الأشرطة اللاصقة وأنواع مختلفة من الأوراق اللاصقة التي تُدعى (Post-it). من المهم جدًّا طرح السؤال "كيف يمكن تغيير المنتج أو استخدامه بطرق جديدة مختلفة؟" من أجل تطوير سلسلة المنتجات.

3. بناء ثقافة عمل قائمة على تقبُّل التجديد أمر مهم جدًّا لتنمية الأفكار؛ فإذا كانت قيادة الشركة تتقبَّل الأفكار الجديدة من جميع مكَّونات المؤسسة، فإنَّ هذا سيجعل الشركة أكثر ابتكارًا. تُشجِّع بعض الشركات الكبيرة، مثل شركة تكساس إنسترومنتس، الموظفين على بدء أعمال أو شركات جديدة إذا كانت لا ترغب في الاحتفاظ بأحد منتجاتها داخلها، وغالبًا ما تكون شركة تكساس إنسترومنتس هي المستثمر الأول في هذه الشركات الصغيرة وأحد زبائنها.

4. نشر المعرفة في جميع أرجاء الشركة هو أمر مهم أيضًا. قد تبدو المعرفة والمعلومات الجديدة أخبارًا جيِّدة أو سيئة للوهلة الأولى، ولكنَّ شركة ثري أم استفادت من نشر المعلومات المتعلقة بمحاولاتها الفاشلة لتصنيع مادة لاصقة قوية تنافس ما تنتجه شركة إيلميرز (Elmer's)؛ إذ أدَّى ذلك إلى إنتاج الأوراق اللاصقة التي تُدعى (Post-it). من الواضح أنَّ نتائج التجارب لم تُحقِّق الهدف الأصلي المنشود، ولكن نشر المعلومات المتعلقة بخصائص المادة الجديدة (لزجة ولا تترك أي رواسب) ترتَّب عليه استخدام المادة الناتجة لغرضٍ آخر.

5. امتلاك الشجاعة الكافية للتغيير ضروري إذا كانت الشركة ترغب في إدارة الابتكار والحفاظ على قدرتها على المنافسة. غالبًا ما تُفصِّل الشركات البقاء في منطقة آمنة ومستقرة من سوق المنافسة الذي تُشارك وتخصَّص به، وحصص تركيزها على نطاق ضيق من بيئة العمل، والتركيز على تعزيز قوتها في الأسواق الحالية التي تستهدفها، ولكن يودِّي هذا إلى ما يُعرف بالجمود الاستراتيجي (strategic inertia)، والذي يُشير إلى تجنُّب الابتكار ومن ثمَّ خسارة زبائن الشركة وحصتها في السوق نتيجةً لتفوق الشركات الأكثر ابتكارًا.

لقد فشلت شركة آي بي إم في التغيير -مثلما حدث في شركة كوداك-؛ إذ ذاع أنَّ الرئيس التنفيذي لشركة آي بي إم كان يقول: "من يرغب في أن يكون لديه جهاز حاسوب على مكتبه؟"، وذلك عندما كانت شركة آي بي إم مستمرةً في تصنيع الحواسيب الكبيرة (mainframes) على الرغم من بداية انتشار الحواسيب المكتبية ثمَّ الحواسيب المحمولة.

## إدارة التغيير

## مراكز التبادل التجاري الإلكترونية حلقة وصل للتجارة العالمية

بفضل التقدم التكنولوجي، فإنَّ التبادل التجاري الإلكتروني العالمي المُعاصر أصبح ينطوي على ما هو أكثر من البيع بالتجزئة والتبادل عبر الإنترنت الذي نعرفه جميعًا. هناك مواقع إلكترونية معينة تُعرف باسم مراكز التبادل التجاري أو الأسواق الإلكترونية، وتُسهّل هذه المواقع التجارة الإلكترونية بين الشركات في قطاعات معينة، مثل: صناعة السيارات، والبيع بالتجزئة، والاتصالات، والطيران، والمنتجات والخدمات المالية، وغيرها. بالإضافة إلى ذلك، تُجرى جميع عمليات الفوركس (تداول العملات الأجنبية) تقريبًا من خلال مراكز التبادل التجاري التي توفّر سوقًا مفتوحًا لتداول مجموعة متنوعة من العملات، وغالبًا ما يكون من السهل اكتشاف أسعار هذه العملات، كما أن هذه الأسواق الإلكترونية تتسم بالشفافية؛ وذلك بسبب كثرة مقايضة العملات. في المقابل، يجري تداول العملات الرقمية (البيتكوين) بكميات أقل، وغالبًا ما تكون هناك فروق كبيرة في أسعار هذه العملة الإلكترونية المشفرة في مراكز التداول المختلفة.

تُساهم مراكز التبادل التجارية في تحقيق التعاون الإلكتروني بين خدمات الأعمال المختلفة، ويوفّر كل مركز نماذج موحّدة للتبادل الإلكتروني للمستندات التي تُستخدم في قطاع عمل معين، بالإضافة إلى مجموعة من الخدمات لدعم التجارة الإلكترونية بين الشركات في ذلك القطاع، وتتضمّن هذه الخدمات: التنبؤ بالطلب، وإدارة المخزون، وأدلة الشركاء، وخدمات تسوية المعاملات. تجني المؤسسات أرباحًا وفوائد كبيرة عند استغلالها واستفادتها من هذه المراكز، مثل: تقليل التكاليف، وتقليل مستويات المخزون، وتقليل الوقت المخصّص للتسويق؛ ممّا يؤدي إلى زيادة الأرباح وتعزيز القدرة التنافسية. على سبيل المثال، يمكن أن يُكلّف شراء مستلزمات عملية التصنيع بكميات كبيرة مليارات الدولارات في الواقع، ولكن إذا تغيّرت آلية الشراء وأصبحت تتمّ بواسطة مراكز التبادل الإلكتروني في الوقت المطلوب، فإنَّ ذلك سيؤدّي إلى تقليل نسبة كبيرة من هذه التكاليف. تتضمّن عمليات التبادل التجاري الإلكتروني عبر مراكز التبادل الربط بين العمليات التجارية الفردية، والمزادات، وتبادل البضائع (المقايضة الإلكترونية)، وغيرها. تُعدّ إدارة المحتوى العالمي عاملاً أساسيًا في تعزيز اتفاقيات التبادل التجاري الإلكتروني بواسطة مركز التبادل، ويجب أن يُعرض محتوى مركز التبادل للجميع بطريقة موحّدة عالميًا. بإمكان كل شركة انضمت للمركز إدارة محتواها الخاص، وهناك مجموعة من البرامج المرتبطة بالمركز، مثل مدير المحتوى الذي يحتفظ بقوائم السلع التي يُوفّرها جميع أعضاء المركز ويُحدّثها باستمرار، بالإضافة إلى مدير المعاملات (transaction manager) الذي تتمثّل وظيفته في أتمتة إجراءات عملية التبادل التجاري بين الشركات، الأمر الذي يُتيح للمركز تقديم خدمات التجميع والتسوية.

أخيرًا، يمكن ربط مراكز التبادل التجاري التابعة للعديد من القطاعات مع بعضها بعضًا في شبكة تجارة إلكترونية عالمية (مركز شامل يربط جميع مراكز التبادل التجاري حول العالم)، وقد بيّن أحد المفكرين المبدعين ذلك بقوله: "لقد انتهى عصر سلسلة التوريد التقليدية الخطية التي تُنقذ خطوة واحدة في الوقت الواحد، وسوف تُستبدل بعمليات اتخاذ قرارات فورية ومتوازية وغير متزامنة فيما يخص السوق. على سبيل المثال، يمكن للشركات عرض سعتها الإنتاجية الفائضة عبر مركز التبادل التجاري الإلكتروني العالمي، وتدفع عروض شراء السعة

البائع إلى طرح مبلغ معيّن لشراء القطع اللازمة من الموردين الذين يُقدّمون في المقابل طلبات إلى موردين آخرين، وستحدث كل هذه العملية في غضون بضع دقائق!"

### أسئلة للمناقشة:

1. كيف تستفيد الشركات من الانضمام إلى مراكز التبادل التجاري الإلكترونية؟
2. كيف تؤثر التجارة الإلكترونية على الاقتصاد العالمي؟

هناك ست مجالات مهمة تؤثر على المجتمع وقطاع الأعمال، لذلك يجب على الشركات الانتباه إليها جيّدًا عند إدارة التكنولوجيا والابتكار من أجل بناء القيمة الشركة وسمعتها، وتشمل هذه المجالات الست ما يلي:<sup>(1)</sup>

1. إدارة الموارد البشرية: تختلف بيئة العمل (الآليات والهياكل التنظيمية) في العصر الحالي اختلافًا كبيرًا عمّا كانت عليه في مطلع الألفية الجديدة. على سبيل المثال، ظهر هواتف الآيفون لأول مرة في عام 2007. لم تكن تقنية الهواتف النقالة في عام 2000 متاحة للجميع، وكان معظم الناس لا يزال لديهم هواتف أرضية. لقد أدّى ظهور تقنية الهواتف النقالة واستخدامها في قطاع الأعمال إلى شعور العديد من الموظفين بأنهم تحت الطلب على مدار 24 ساعة؛ إذ يمكن الاتصال بهم أو إرسال رسالة نصية أو إلكترونية إليهم في أي وقت؛ وذلك لأنهم غالبًا ما يحملون معهم هواتفهم في كل مكان.

2. لقد أصبح توفير فرص التعلّم (سواءً عبر الإنترنت أم من خلال التدريب والتطوير التقليدي) عنصرًا أكثر أهمية من عناصر إدارة الموارد البشرية؛ فالموظفون يحتاجون إلى أن يُمنحوا وقتًا للتكيّف مع أساليب العمل الجديدة والبرمجيات الحديثة وهكذا. على سبيل المثال، من النادر أن نجد مديرًا يبلغ عمره 45 عامًا قد امتلك أو استخدم حاسوبًا محمولًا قبل تخرّجه في الجامعة، فلم تكن تلك الحواسيب متاحة في بداية مسيرته المهنية.

3. توسيع النموذج التعاوني: كلما ازدادت وتيرة الابتكار، ازدادت وتيرة التكنولوجيا في الشركات والصناعات والاقتصادات. تتطلّب هذه التغيّرات التعاون بين عدة أطراف، ويمكن أن يحدث ذلك بعدة طرق داخل الشركة وخارجها. سنتطرق فيما بعد إلى المصادر الداخلية والخارجية لإدارة التكنولوجيا والابتكار، بالإضافة إلى الأنشطة الريادية المرتبطة بإدارة التكنولوجيا والابتكار.

4. التدويل (Internationalization): ازدادت فرص تدويل (نقل السلع أو الخدمات إلى السوق العالمية) المنتجات والأسواق في العصر الحالي، وأحيانًا تنتشر وتُشتهر الابتكارات الجديدة بطرق غير متوقّعة. على سبيل المثال، أرادت شركة (جنرال إلكتريك) تطوير جهاز تصوير بالرنين المغناطيسي لاستخدامه في البلدان الأقل تقدّمًا، ويتميّز هذا الجهاز بأنه مُتنقل ويعتمد على واجهة حاسوب محمول لإرسال الصور من أجل التشخيص، ونجحت الشركة في ذلك وأنشأت مصنعًا خارجيًا، ثم اكتشفت أنّ هناك أسواقًا لم تأخذها بالحسبان في بلدان أكثر تقدّمًا؛ إذ رغب الأطباء البيطريون الذين يُعالجون الحيوانات

كبيرة الحجم في استخدام هذا الجهاز في المزارع والحظائر. لقد أصبح اكتشاف أفضل الأسواق وأفضل خيارات الإنتاج جزءًا مهمًا من إدارة التكنولوجيا والابتكار.

5. القضايا البيئية: يُعَدُّ الاهتمام بالقضايا البيئية مهمًا طوال دورة حياة المنتج، لذلك تهتم إدارة التكنولوجيا والابتكار بعمليات التطوير والتصنيع والاستخدام وحتى التخلص من المنتج بشتى الطرق المُحافظة والبيئية. على سبيل المثال، يشغل مجال إنتاج الطاقة حيزًا كبيرًا من الاهتمام؛ إذ يؤثر استخدام الوقود الأحفوري (مثل الفحم والنفط والغاز الطبيعي) على مستويات الكربون في الغلاف الجوي مسببًا العديد من المشكلات البيئية (في مقدمتها ثقب طبقة الأوزون)، لذلك يُفكّر الأفراد والشركات في استخدام البدائل، مثل الطاقة النووية والطاقة المتجدّدة، ولكن هذه الأخرى لا تخلو أيضًا من المخاطر والمشكلات. لا يؤثر استخدام الطاقة النووية على الغلاف الجوي، ولكن الحوادث التي قد تحصل في مرافقها كارثية. وبالمثل فإن استخدام الرياح والمياه والأمواج وأشعة الشمس لإنتاج الطاقة لا يؤدي إلى انبعاثات كربونية، ولكن قد يترتب عليه مشكلات بيئية أخرى، كما أنه قد يكون مكلفًا جدًا، فعلى سبيل المثال، أصبح بناء السدود الكبيرة (مثل سد هوفر في الولايات المتحدة) أكثر صعوبة في العصر الحالي، وذلك بسبب تنامي إدراك المجتمعات للتأثيرات والتداعيات السلبية التي قد تُحدثها هذه المشاريع الكبيرة على النظام البيئي المائي.

6. نمو القطاعات الخدمائية: مع تزايد اعتماد الاقتصادات المعاصرة على المعرفة والمعلومات، فإنّ القطاعات الخدمائية سوف تواصل نموها، كما أنّ الخدمات التي يُقدّمها مزودو الإنترنت والمتخصّصون في أمان الشبكات والعاملون في مجال تكنولوجيا المعلومات سوف تؤثر تأثيرًا واضحًا على آلية نمو الأعمال في المستقبل القريب، سيّما في الاقتصادات النامية. في الواقع، إنّ نشوء اقتصاد عالمي أكثر اعتمادًا على المعرفة والمعلومات سيزيد من أهمية الخدمات، ومن ثمّ ستستمر القطاعات الخدمائية في النمو بوتيرة أسرع من القطاعات الإنتاجية.<sup>(2)</sup>

7. استخدام حقوق الملكية الفكرية موردًا استراتيجيًا: أصبحت العديد من المنتجات والخدمات الحديثة تعتمد على حقوق الملكية الفكرية (براءات الاختراع وحقوق النشر والعلامات التجارية)، ولذلك من المهم أن تنظر المؤسسات إلى حقوق الملكية الفكرية الخاصة بها على أنّها أصل قيّم من أصولها، ويتطلّب ذلك الإفصاح عن القيمة التي تقدّمها من خلال تحويل هذه القيمة وترجمتها ونقلها.<sup>(3)</sup>

على سبيل المثال، حصلت مختبرات دولبي (Dolby Laboratories) على براءة اختراع لابتكارها تقنية تقليل الضجيج والتي تُرجمت إلى تقنية صوت ستيريو للأفلام (stereo film sound technique) محمية ببراءة اختراع يُمكن نقلها إلى براءات اختراع جديدة لحماية الأصوات التناظرية. لقد استمرّ نمو مؤسسة دولبي لفترة طويلة نتيجةً لابتكاراتها التي حصلت على براءات اختراع، وقد حصدت 80% من إيراداتها من التراخيص التي تمنحها لاستخدام تقنياتها المبتكرة، وليس من إنتاج المنتجات المنافسة بحدّ ذاتها.



الشكل 157: شركة إيديو (IDEO) - مصدر الصورة: حساب David Armano / فليكر  
مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC BY 2.0)

تُعدُّ شركة إيديو (IDEO) من الشركات التي تعتمد على الابتكار وتوليد الأفكار الإبداعية، وقد شاركت في عام 1999 في عملية تطوير عربة تسوق مبتكرة آخذةً بالحسبان القضايا التالية: سهولة الاستدارة، وسلوك التسوق لدى الزبائن، والحفاظ على سلامة الأطفال، وتكلفة الصيانة. لقد عُرضت عملية التصميم التي نفّذتها شركة إيديو (IDEO) لتطوير هذا المنتج في حلقة تلفزيونية سجّلت ما فعله الفريق متعدد التخصصات من عمليات ابتداءً بالعصف الذهني وصولاً إلى البحث ووضع النماذج الأولية، وانتهاءً بجمع التغذية الراجعة من المستخدمين حول التصميم، الذي انتقل من مجرد فكرة إلى نموذج عملي خلال أربعة أيام.

ينبغي أن يكون لدى المؤسسات مرونة في إدارة التكنولوجيا والابتكار. على سبيل المثال، استخدمت شركة (آيسر) -التي تحدّثنا عنها في بداية هذا الفصل- أساليبًا متنوعة لاستغلال التكنولوجيا الحديثة وابتكار تقنيات جديدة وتوسيع نطاق عملها. لقد أدركت إدارة شركة آيسر منذ لحظة تأسيسها أنّ نجاح الشركة سيكون محدودًا إذا اقتصر على كونها شركة محلية في تايوان، لذلك سعت إلى الاستفادة من مختلف الخيارات المتاحة واعتمدت في البداية على عمليات البحث والتطوير داخل أسوار الشركة من أجل تحقيق النمو، ثم عملت على توسيع أسواقها وخطوط إنتاجها من خلال عمليات الدمج والاستحواذ، وقد زادت عروض منتجاتها في سوق الحواسيب المحمولة عندما رأت أنّ هذا السوق وصل إلى مرحلة كافية من النضج، واتجهت في الوقت الحاضر إلى مجال تقديم الخدمات (مثل الحوسبة السحابية) من أجل مواصلة توسّعها ونموها.

### اختبار مدى الفهم

1. ما أوجه التشابه بين إدارة التكنولوجيا وإدارة الابتكار؟ وما أوجه الاختلاف بينهما؟
2. كيف بإمكان الشركات بناء قيمة إضافية من خلال الإدارة الجيدة للتكنولوجيا والابتكار؟
3. كيف تمكّنت شركة (آيسر) من إدارة عمليات التكنولوجيا والابتكار الخاصة بها؟

## 18.3 تطوير التكنولوجيا والابتكار

### كيف تُطوّر المؤسسات التكنولوجيا والابتكار؟

هناك عدة أساليب يُمكن للمؤسسات من خلالها تطوير وإدارة التكنولوجيا والابتكار. سوف نُركّز في هذا القسم على الأنشطة التي تُطبّق على مستوى المؤسسة، والعمليات الاستراتيجية الثلاث التي تنضوي في ذلك المستوى.

لكي تتمكّن الشركة من تطوير استراتيجية ناجحة لإدارة التكنولوجيا والابتكار، فإنّها يجب أن تكون على استعداد لبذل الجهود اللازمة لذلك، ويتطلّب ذلك أن تتّسم بالمرونة؛ إذ إنّ التغيير والتعديل على المنتجات والعمليات محفوف بالمخاطر وعدم اليقين، ومع ذلك فإن اعتماد المؤسسة للمرونة في التفكير واتخاذ القرار قد تُؤدّي إلى تقليل الكفاءة على الرغم من أنّها تُحقّق الفعالية، لذلك يجب أن تحرص الشركة عند إدارة التكنولوجيا والابتكار على أن تُحقّق التوازن بين الكفاءة على المدى القصير والفعالية على المدى الطويل في السوق المستهدفة إذا كانت ترغب في أن تُضيف قيمة وتزدهر وتنافس في بيئة العمل المتغيّرة. في الواقع، يجب على المؤسسة أن تتمتع بديناميكية قوية في اتخاذ القرارات لكي تكون قادرة على مواجهة التحديات المتعلقة بالابتكار والمنافسة المستمرة.<sup>(4)</sup> هناك أربعة أمور ينبغي على الشركة تنفيذها لتحقيق التوازن بين العوامل المتعارضة التي تواجهها من أجل الحفاظ على مرونتها في بيئة العمل المتغيّرة. وهذه الأمور هي:

1. تصميم الأنظمة والعمليات التي يمكنها اقتناص وتطوير الفرص التكنولوجية وتقييمها (أو حماية المؤسسة من تهديدات التكنولوجيا الجديدة)، وينبغي أن تكون هذه الأنظمة والعمليات قادرة على استشعار أو التنبؤ بما قد يحدث مستقبلاً.
2. تحديد متطلّبات عمليات التواصل، والكفاءة في تحويل البيانات إلى معلومات بحيث تكون المعلومات المناسبة متوفّرة في الوقت المناسب لاتخاذ القرار الأفضل. إنّ الاهتمام الحالي بالبيانات الضخمة والفوائد التي يُمكن أن تُقدّمها للشركات مرتبط بفكرة أنّ تكنولوجيا الحاسوب أدّت إلى توفّر كميات هائلة من البيانات والتي قد لا تُستخدم بفعالية أو بكفاءة كافية.
3. تطوير الموظفين من خلال توفير فرص التدريب والتعلّم. تبرز أهميّة هذا الأمر عندما تزداد وتيرة تغيّر البيئة التنافسية للمؤسسة. إنّ إدارة التكنولوجيا والابتكار تتطلّب مشاركة جميع المستويات الإدارية في المؤسسة وبذل الجهود اللازمة لإتاحة المجال أمام الموظفين لتطوير مهاراتهم بما يعود بالنفع على أنفسهم والمؤسسة التي يعملون فيها، ومن الجدير بالذكر أنّه كلما كانت بيئة العمل أكثر تغيّراً، ازدادت أهمية تطوير المهارات والقدرات الإبداعية للأفراد.
4. إجراء عمليات إدارة تغيير جيّدة لكي تنجح الشركة في تجديد طريقة عملها. لقد تعلّمت العديد من الشركات درساً قاسية عندما شاع استخدام الحواسيب المكتبية في أماكن العمل؛ إذ لم يُحسنوا التعامل مع هذا التغيير الذي دخل على بيئة العمل. لا شك أنّ الحواسيب المكتبية تُعدّ في الوقت

الحاضر من الأدوات المهمة في المؤسسات، ولكنَّ النقاط التالية تبيِّن ما قد يحدث عند عدم تنفيذ عملية إدارة تغيير جيِّدة نتيجةً لعدم توفير أنظمة دعم مناسبة أو عمليات تواصل فعَّال أو تدريبات ملائمة.

1. أولاً: لم يكن معظم المديرين يستخدمون الآلات الكاتبة، لذلك لم يُقدموا على تبني هذه التكنولوجيا الحديثة.

2. ثانياً: كان الموظفون الأصغر سنًا أكثر تقبُّلاً للحواسيب الجديدة (حتى أنَّهم كانوا مسرورين لأنَّها تُسهِّل عليهم إنجاز العمل)، لذلك انقلبت قوة المعرفة في التنظيم الهرمي وأصبحت لا تستند إلى الأقدمية.

3. ثالثاً: أدخلت العديد من الشركات الحواسيب المكتبية إلى أروقتها دون توفير التدريب اللازم (لأنَّها عدَّت الحواسيب "نسخة متطورة من الآلات الكاتبة")، ولكنَّها تركت الآلات الكاتبة في متناول الموظفين، وكانت النتيجة هي أنَّ بعض الشركات رأت أنَّ الحواسيب المكتبية عديمة الجدوى وباعت هذه الأجهزة خاسرةً جزءاً كبيراً من ثمنها.

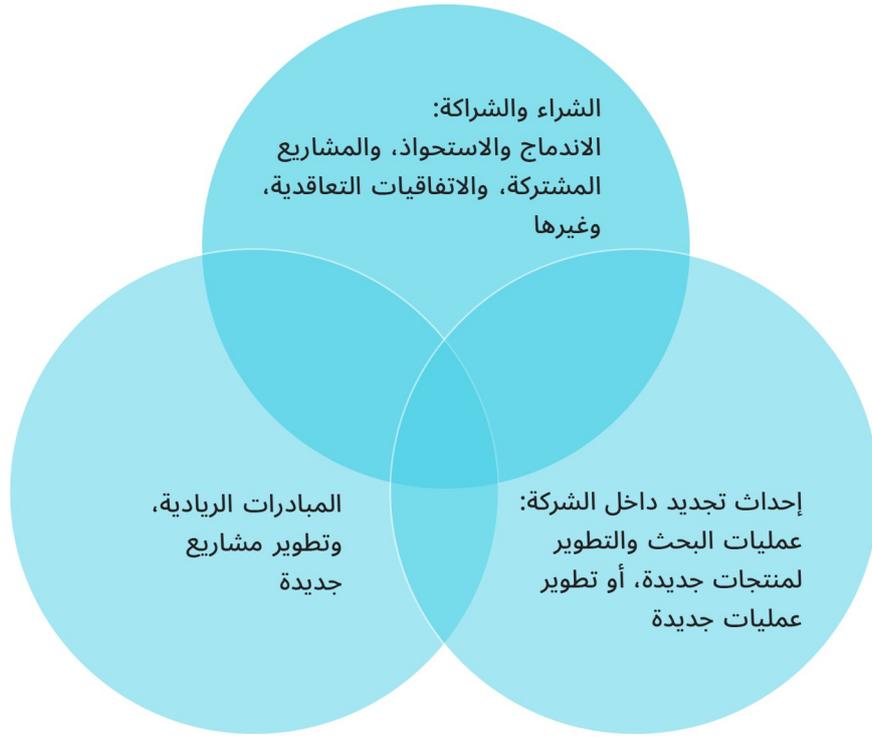


1. تصميم الأنظمة والعمليات
2. تحديد متطلبات عمليات التواصل
3. توفير فرص التدريب والتعلُّم لمواجهة التغييرات
4. إجراء عمليات إدارة تغيير ممتازة

الشكل 158: أنشطة إدارية مهمة لإدارة التكنولوجيا والابتكار

إنَّ هناك ثلاث عمليات تنظيمية أساسية لتطوير التكنولوجيا والابتكار، وهي: الشراء والشراكة (المصادر الخارجية)، وإحداث تجديد داخل الشركة (المصادر الداخلية)، والمبادرات الريادية. يوضِّح الشكل التالي هذه الأنواع الثلاثة. تتضمَّن عمليات الشراء والشراكة: الاندماج والاستحواذ، والمشاريع المشتركة، والاتفاقيات وعقود العمل، وغيرها من أشكال حيازة التقنيات أو الابتكارات من مصادر خارجية.

في المقابل، تتضمَّن المصادر الداخلية للتقنيات والابتكارات الجديدة في المؤسسة: عمليات البحث والتطوير لمنتجات جديدة، بالإضافة إلى تعديل العمليات الحالية أو تطوير عمليات جديدة؛ أي إدخال تغييرات على طرق وأساليب العمل، مثل: إجراء تعديلات على الهيكل التنظيمي أو إعادة تصميم خط التجميع. قد تُضاف الروبوتات إلى عملية التصنيع على سبيل المثال عن طريق عمليات داخلية في الشركة، أو قد تشتري شركة التصنيع روبوتات صناعية لكي تتمكَّن من إضافة الروبوتات إلى عملية التجميع.



الشكل 159: طرق تطوير تقنيات وابتكارات جديدة

ينطوي النوع الثالث من عمليات تطوير التكنولوجيا والابتكار على تنفيذ مبادرات ريادية أو تطوير مشاريع جديدة. على سبيل المثال، أسس مايكل ديل شركته الخاصة، ديل (Dell)، من مسكنه في جامعة تكساس، وذلك عندما كان يرغب في امتلاك حاسوب أفضل من الحواسيب المتوقّرة للشراء آنذاك، الأمر الذي دفعه إلى شراء مجموعة من القطع والمكونات ثمّ تجميعها لصناعة جهازه الخاص. طلب منه أصدقاؤه بعد ذلك صناعة أجهزة خاصة بهم، ممّا جعله يُدرك أنّ هناك عملية مبتكرة تتمثّل في تخصيص الحواسيب حسب الطلب وتقديمها مباشرة من الشركة المصنعة إلى الزبون، وقد أدّى تطبيق مايكل ديل لهذه العملية إلى بناء شركة تُقدّر إيراداتها بمليارات الدولارات في الوقت الحالي. يُبيّن الجدول التالي مزايا وعيوب أساليب تطوير التكنولوجيا والابتكار.

الجدول 46: مزايا وعيوب أساليب تطوير التكنولوجيا والابتكار

العيوب	المزايا	الأسلوب
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تتطلّب تحقيق الانسجام بين ثقافات عمل لشركات مختلفة</li> <li>• غالبًا ما يؤدّي إلى تصوّر وجود فئة رابحة وأخرى خاسرة</li> <li>• متلازمة "لم يُصنع هنا"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تتميَّز بالسرعة</li> <li>• تعتمد على دمج واستغلال الابتكارات القائمة بدلاً من التوسُّل لابتكارات جديدة</li> <li>• غالبًا ما تكون أقل تكلفة</li> </ul>	<p>العمليات الخارجية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• عمليات الاندماج والاستحواذ</li> <li>• المشاريع المشتركة</li> <li>• العلاقات وعقود العمل</li> <li>• المشاريع التعاونية بين المؤسسات</li> <li>• العلاقات غير الرسمية</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• غالبًا ما تستغرق وقتًا أطول</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ملكية كاملة للتكنولوجيا أو</li> </ul>	<p>العمليات الداخلية:</p>

العيوب	المزايا	الأسلوب
<ul style="list-style-type: none"> <li>• قد يرحل الموظفون الأساسيون في مرحلة حرجة</li> <li>• قد تكون مكلفة جدًا</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الابتكار</li> <li>• قد توفر للشركة حماية قانونية قوية</li> </ul>	البحث والتطوير
<ul style="list-style-type: none"> <li>• أكثر عُرضة للمخاطر</li> <li>• نقص المهارات المطلوبة داخل الشركة لتأدية مهام إلى جانب الابتكار</li> <li>• غالبًا ما تكون فترات الاستقرار قليلة جدًا</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• غالبًا ما تكون أكثر مرونة في الأسواق</li> <li>• قيادة متفانية (يحرصون على نجاح الشركة الناشئة وكأئها مُلكية خاصة لهم)</li> </ul>	مشاريع جديدة / مبادرات ريادية

### اختبار مدى الفهم

1. كيف يُطوّر المدبرون التكنولوجيا والابتكار؟

2. ما هي مزايا وعيوب الأساليب المختلفة لتطوير التكنولوجيا والابتكار؟

## 18.4 المصادر الخارجية للتكنولوجيا والابتكار

### ما هي المصادر الخارجية لتطوير التكنولوجيا والابتكار، ومتى من المناسب استخدامها؟

تتضمن العمليات الخارجية لتطوير وحيازة التكنولوجيا والابتكار خيارات متنوعة، ويكون استخدام هذه العمليات أكثر نجاحًا في ظل الظروف التالية:

- تراجع عدد أو كفاءة خطوط الإنتاج أو العمليات الخاصة بالشركة مقارنةً بتلك الخاصة بمنافسيها.
- دخول منافس جديد إلى السوق الذي تستهدفه الشركة وتغييره أو استحوازه على طبيعة بيئة العمل التنافسية ومُعطياتها.
- عندما ترى الشركة أنّ مجموعة المنتجات التي تُقدّمها أو أسلوب عملها لن تُحقّق نجاحًا على المدى الطويل.

الميزة الأساسية لاستخدام العمليات الخارجية هي السرعة؛ إذ غالبًا ما يكون الوقت الذي تستغرقه الشركات في دمج التقنيات أو الابتكارات القائمة أقصر بكثير من الوقت الذي قد تستغرقه في محاولة التوصل إلى ابتكارات جديدة وطرحها في السوق أو إنجازها داخل الشركة. تتميز العمليات الخارجية أيضًا بأنّها غالبًا ما تكون ذات تكلفة أقل. في المقابل، تتمثل عيوب العمليات الخارجية في الحاجة إلى تحقيق الانسجام بين شركات مختلفة أو إشراك أطراف من خارج الشركة في الأنشطة التي تُنفّذها الشركة. على سبيل المثال، قد تنشأ

صراعات أو خلافات ثقافية داخل الشركة عند استحواذها على شركة أخرى أو قد تواجه الشركة ذاتها (بعناصرها الإدارية المختلفة) مقاومةً للتجديد الذي تحاول إدخاله.

تتضمن العمليات الخارجية الأكثر شيوعًا والتي تُستخدم في تطوير التكنولوجيا والابتكار في الشركة ما يلي:

1. **عمليات الاندماج والاستحواذ:** تقتضي تغيير الملكية عبر الشركات؛ فالاستحواذ هو عملية شراء شركة لشركة أخرى، في حين أنَّ الاندماج هو اتحاد شركتين معًا لتشكيل شركة جديدة. الهدف من هاتين العمليتين هو تشكيل كيان تنظيمي جديد أكبر، ومن المفترض أن تتمتع الشركة الجديدة بقوة سوقية أكبر وأن تكتسب معرفة و قدرة إنتاجية وتكنولوجيا أفضل، بالإضافة إلى استمرارها بالأنشطة الخاصة بالشركة التي استحوزت عليها أو اندمجت معها. من القضايا التي تواجه الشركات التي تُقدم على إجراء عمليات اندماج أو استحواذ هي تحقيق الانسجام بين ثقافات العمل أو العمليات أو الهياكل التنظيمية بين الشركات المندمجة أو بين الشركة الأصل والشركة المُستحوذ عليها.
2. **المشاريع المشتركة:** هي تحالفات طويلة الأجل تقتضي إنشاء كيان جديد من أجل تطوير منتجات أو عمليات مبتكرة، وعادةً ما يخضع هذا الكيان لعلاقة تعاقدية تُحدّد إسهامات والتزامات جميع أطراف الشراكة. قد تُؤدّي المشاريع المشتركة إلى خلافات ثقافية بين الأطراف المتحالفة، أو إلى ما يُعرف بالانجراف الاستراتيجي (فقدان التركيز الاستراتيجي على أهداف إقامة المشروع المشترك نفسها).
3. **اتفاقيات الامتياز:** غالبًا ما تكون اتفاقيات طويلة الأجل تقتضي دفع رسوم دورية مقابل مشاركة الخبرات والقدرات التكنولوجية. تُبرم مطاعم الوجبات السريعة، مثل ماكدونالدز، اتفاقيات امتياز مع أصحاب المتاجر، وتتيح شركة ماكدونالدز المجال للبحث والتطوير لابتكار عمليات ومنتجات جديدة. يدفع أصحاب المتاجر (متلقي الامتياز) رسومًا مقابل استخدام اسم الشركة المانحة للامتياز وتسويق منتجاتها. تُعدّ تكلفة العقد وتكلفة المراقبة المصاحبة لاتفاقيات الامتياز من العيوب الجوهرية لهذا النوع من التحالفات.
4. **اتفاقيات الترخيص:** تقتضي حيازة التكنولوجيا دون إتاحة المجال للبحث والتطوير فيها. على سبيل المثال، تتعاقد شركة (دولبي) مع شركات إنتاج مختلفة لمعدات الصوت مُتاحة لهم استخدام تقنية الصوت التي ابتكرتها لكي يحصلوا على جودة صوت أفضل. اتفاقيات الترخيص شائعة جدًا في المجالات التقنية المتطورة، ولكن من عيوبها تكلفة العقد والقيود التي تفرضها.
5. **العقود الرسمية وغير الرسمية:** تُتيح هذه العقود للشركات مشاركة الميزات التكنولوجية فيما بينها. تتميز العقود الرسمية بطول مدة سريانها، وكلّما ازداد الطابع الرسمي للعقد، كان فترة فعاليته أطول، ويتضمن المزيد من التفاصيل المتعلقة باستخدام التكنولوجيا وقيود الاستخدام. في المقابل، يتميز العقد غير الرسمي بأنه من السهل إنهاءه إذا أصبح العمل به غير ذي جدوى أو نفع لأحد الأطراف.

يُمكن أن تستفيد الشركات الصغيرة والكبيرة من جميع العمليات السابقة، وقد وُصِّحنا في بداية هذا الفصل كيف استخدمت شركة (آيسر) عددًا منها من أجل حيازة التكنولوجيا من مصادر خارجية.

### اختبار مدى الفهم

من خلال مراجعتك لقصة تطور شركة (آيسر) التي ذكرناها في بداية هذا الفصل أجب عن الأسئلة التالية:

1. حدّد متى استخدمت شركة آيسر العمليات الخارجية لحيازة التكنولوجيا الحديثة.

2. ما هي الأهداف التي حققتها نتيجةً لذلك؟

## 18.5 المصادر الداخلية للتكنولوجيا والابتكار

### ما هي المصادر الداخلية لتطوير التكنولوجيا والابتكار، ومتى من المناسب استخدامها؟

تُعدُّ عملية البحث والتطوير من العمليات الداخلية الأكثر شيوعًا لتطوير التكنولوجيا والابتكار في المؤسسات، وتنطوي على اكتشاف تقنيات أو منتجات أو استراتيجيات عمل جديدة وتطويرها من خلال الجهود الإبداعية التي تُبذل داخل الشركة. من مزايا العمليات الداخلية أنّها تُتيح للشركة التمتع بملكية كاملة للتكنولوجيا أو الابتكار؛ ممّا يوفّر لها حمايةً قانونيةً (براءات الاختراع، والعلامات التجارية).

بالإضافة إلى ذلك، قد تُشكّل الخبرات والمعارف التي تكتسبها الشركة من عملية البحث والتطوير محطة انطلاق لتطوير الجيل القادم من التكنولوجيا. على سبيل المثال، أتاح المركز الرائد الذي احتلته شركة (أبل) في مجال تكنولوجيا الحواسيب المحمولة والهواتف الذكية لها إحراز ميزة تنافسيّة وحضور قوي في سوق العمل العالمي لعدة سنوات. في المقابل، من عيوب البحث والتطوير أنّه غالبًا ما يستغرق وقتًا أطول ويكون أكثر تكلفة ويُمكن أن يتعرقل بسبب رحيل الموظفين الأساسيين. على سبيل المثال، يرى العديد من المستهلكين أنّ وفاة (ستيف جوبز) تسببت في إبطاء العمليات والمُنتجات المُبتكرة في شركة (أبل).

### الأخلاقيات في الحياة العملية

#### الكشف عن الخفايا

تزايدت معدلات الجرائم الإلكترونية في عصرنا الحالي، الذي باتت تُسيّره التكنولوجيا تيسيرًا شبه كاملٍ، فعلى سبيل المثال، هناك جرائم انتحال الشخصية والمواد الإباحية وإمكانية وصول المغتصبين إلى الضحايا وغيرها، وقد أكد فريق الاستجابة للتحليل الحاسوبي التابع لمكتب التحقيقات الفيدرالي أنّ حجم القضايا التي يُبلّغ عنها يوميًا وصل إلى 800 حالة في عام 2017. لقد لجأت المؤسسات والوكالات الحكومية المعنية من أجل تطبيق القانون إلى استخدام أدوات جديدة لمكافحة الجرائم الإلكترونية من أجل مواكبة التغييرات الحاصلة في العالم الذي نعيش فيه، وتُعدُّ الأدلة الجنائية الرقمية واحدة من الأدوات الهصريّة المُبتكرة في ذلك الصدد.

الشركة الرائدة في هذا المجال التكنولوجي هي شركة غايدانس للبرمجيات (Guidance Software) التي تأسست عام 1997 لتطوير حلول برمجية في مجال البحث عن المعلومات الرقمية واكتشافها واسترجاعها وتقديمها بأسلوب سليم جنائياً و مُجدٍ من حيث التكلفة. يقع المقر الرئيسي لهذه الشركة في مدينة (باسادينا) التي توجد في ولاية كاليفورنيا الأمريكية، وتوظف الشركة 391 شخصاً في مكاتبها ومرافقها التدريبية في شيكاغو وواشنطن وسان فرانسيسكو وهيوستن ونيويورك في الولايات المتحدة الأمريكية، بالإضافة إلى المكاتب الموجودة في البرازيل وإنكلترا وسنغافورة. يبلغ عدد زبائن الشركة البارزين ما يزيد عن 20,000، وأبرز هؤلاء العملاء هم أجهزة الشرطة ووكالات التحقيق الحكومية والهيئات المسؤولة عن إنفاذ القانون، بالإضافة إلى الشركات المصنّفة ضمن قائمة فورتشين 1000 التي تعمل في مجالات الخدمات المالية والتأمين والتقنيات المتطورة والاستشارات والرعاية الصحية وقطاع المرافق.

تُعَدُّ حزمة حلول إين كايس (EnCase) التابعة لشركة (غايدانس) للبرمجيات أول أداة للتحليل الجنائية الحاسوبية تتمكّن من تقديم قدرات استخباراتية إلكترونية عالية المستوى للتحقيقات المعقّدة واسعة النطاق. يستطيع الآن ضباط إنفاذ القانون والمحققون الحكوميون ومحققو الشركات والمستشارون حول العالم الاستفادة من التحليل الجنائية الحاسوبية التي فاقت كل ما كان متوقّراً في السابق. يُقدّم البرنامج بنية تحتية استخباراتية توفّر تحقيقات مفعلة على الشبكة ودمج أنظمة المؤسسة مع تقنيات أمان أخرى، بالإضافة إلى أدوات فعّالة في عمليّات البحث وجمع البيانات. تُوفّر حزمة إين كايس (EnCase) للمستخدمين إجراء تحقيقات رقمية، والتعامل مع الحالات التي تتطلّب جمع البيانات واسعة النطاق، بالإضافة إلى التصدي للهجمات الخارجية.

من الجدير بالذكر أنّ الهيئات المسؤولة عن إنفاذ القانون استخدمت هذا البرنامج في قضية مقتل (كايسي أنتوني) وقضية الاختراق الأمني الذي حصل في شركة سوني بلاي ستايشن، وقد استُخدم البرنامج أيضاً لفحص البيانات المسترجعة من قبل القوات الخاصة الأمريكية أثناء عملية مدهامة أسامة بن لادن.

تساعد شركة غايدانس للبرمجيات أيضاً على تقليص المسؤولية الشخصية عند التحقيق بعمليات الاحتيال الحاسوبية وسرقة الملكية الفكرية وسوء سلوك الموظفين، وتُساهم في توفير الحماية من تهديدات شبكة الانترنت، مثل: الاختراقات والبرمجيات والفيروسات الرقمية الخبيثة، بالإضافة إلى التهديدات الخفية، مثل الشيفرات الخبيثة.

لقد طوّرت شركة غايدانس للبرمجيات حزمة إي ديكسوفيري سيوت (eDiscovery Suite) استجابةً لتزايد الطلب على خدمات الاكتشاف والتحليل البياني، تُسهّم هذه الحزمة البرمجية في تحسين عمليات الاكتشاف واسعة النطاق، والتي تنطوي على تحديد الأدلة وجمعها وتصنيفها وحفظها، وذلك مطلوب تقريباً في كل قضية قانونية كبرى في أيامنا هذه. تتكامل حزمة إي ديكسوفيري سيوت مع برامج الدعم القضائي الأخرى للتقليل إلى حدّ كبير من الوقت الذي تحتاجه المؤسسات لإتمام هذه المهام، وتعرّز أيضاً الامتثال للوائح التنظيمية وتحدّ من الاضطرابات، ممّا يؤدّي إلى توفير ملايين الدولارات من النفقات. تجدر الإشارة إلى أنّ شركة أوبين تيكست (OpenText) المتخصصة في إدارة معلومات المؤسسات والتي تضمّ أكثر من 10,000 موظف حول العالم، قد استحوذت على شركة غايدانس للبرمجيات في أواخر عام 2017 .

**أسئلة للمناقشة:**

1. كيف استجابت شركة غايدانس للبرمجيات للتغيرات التي تحدث في عالمنا، الذي باتت تُسيّره التكنولوجيا؟ وكيف ساهمت في إدارة هذه التغيرات؟
2. اذكر أنواع أخرى من التحاليل الجنائية الرقمية التي تتوقع أن تكون هناك حاجة إليها في المستقبل؟ هل تعتقد أنّ هناك قضايا أخلاقية أو خصوصية تتعلق باستخدام التحاليل الجنائية الرقمية، ولماذا؟
3. ما هي الفوائد والمخاطر المتعلقة باستحواد إحدى الشركات الكبرى على شركة غايدانس للبرمجيات؟

**اختبار مدى الفهم**

- من خلال رجوعك إلى قصة تطور شركة آيسر التي ذكرناها في بداية هذا الفصل، حدّد متى استخدمت شركة آيسر العمليات الداخلية لحيازة التكنولوجيا الحديثة.
1. ما هي الأهداف التي حققتها نتيجةً لذلك؟

**18.6 المهارات الريادية المرتبطة بإدارة التكنولوجيا والابتكار**

**لماذا يتعيّن على رواد الأعمال تطوير مهاراتهم في إدارة التكنولوجيا والابتكار؟ وكيف يمكن تطوير هذه المهارات؟**

غالبًا ما تتضمن الأنشطة الريادية إحداث تجديد على منتج أو عملية في سوق العمل، وتعدّ القيمة المقترحة (value proposition) عاملاً مهمًا من عوامل الشركات الريادية؛ إذ تُجيب عن السؤالين التاليين:

- كيف ستجني الشركة المال من جِراء المنتجات أو الخدمات التي تُقدّمها؟
- كيف سيتحدّد مركز الشركة في سوق التنافس؟

عادةً ما تكون الكيانات التجارية الجديدة الناتجة عن الأنشطة الريادية أكثر مرونة في السوق؛ إذ يكون رائد الأعمال متفانيًا وحريصًا جدًا على نجاح الشركة التي أسّسها، لأنّه يعدّها كأنّها "ملكيتته الخاصة". إنّ تأسيس مشروع جديد لتقديم منتجات وعمليات جديدة هو الأسلوب الأكثر عرضةً للمخاطر، كما أنّ معدل فشل رواد الأعمال مرتفع.

غالبًا ما تكون فترات استقرار الشركات الناشئة قليلة جدًا بسبب قلة الموارد المتاحة؛ فالموارد شحيحة، والأيدي العاملة محدودة (قد تقتصر على مؤسسي الشركة فقط في بعض الحالات)، والوقت يمرُّ بسرعة؛ وهذا يدفعنا إلى أن نستنج بأنّ فرصة نجاح الأنشطة الريادية تكون أكبر إذا كان من الممكن استخدام منهجية الشركة الناشئة الرشيقية (lean start-up). يُمكن تطبيق هذه المنهجية عندما تكون تكاليف التطوير منخفضة والتعديلات المطلوبة قليلة التكلفة، وهذا الأمر نستطيع أن نراه على أرض الواقع، إذ إنّ من أهم أسباب وجود

الكثير من الشركات الناشئة في مجال تطوير تطبيقات الهواتف المحمولة هو انخفاض التكاليف المرتبطة بهذا السوق وسهولة تحسين المنتج (بعد نجاحه).

بإمكان رؤاد الأعمال تعديل خططهم تدريجيًا، لا سيّما عندما يستخدمون منهجية الشركة الناشئة الرشيقة،<sup>(5)</sup> كما أنّ مقدرتهم على استشعار الفرص وانتهازها وإجراء التعديلات اللازمة يُمكن أن تعود عليهم بالنفع إذا حافظوا على مرونتهم وتجنّبوا المبالغة أو الصرامة في الالتزام بمسار عمل محدّد،<sup>(6)</sup> وبطبيعة الحال فإنّ المشاريع الريادية أكثر مرونة من المؤسسات الأكثر استقرارًا.

تتوفّر هذه المرونة أيضًا لدى الشركات الكبيرة التي تودّ الاستمرار في تنفيذ أنشطة ريادية وابتكار منتجات مميزة وجديدة، إذ تسمح بعض الشركات، مثل جوجل و3M، لموظفيها بالعمل على مشاريع مبتكرة خلال ساعات عملهم. لقد صاغت شركة جوجل سياستها المتمثلة في إتاحة وقت للموظفين لكي يُجرّبوا استحداث منتجات وعمليات جديدة، وذلك اقتداءً بسياسة شركة ثري أم (3M) المعمول بها منذ فترة طويلة. من المعروف أنّ هاتين الشركتين هما من الشركات الابتكارية الرائدة والمُبدعة في مجالها؛ ويرجع سبب ذلك إلى أنّهما تُشجّعان الموظفين على التفكير في مقترحات مبتكرة وقيّمة وتجربتها، كما أنّ المرونة التي تتيحها كلّ من شركة جوجل وشركة ثري أم للموظفين تُساهم في إيجاد طرق جديدة ومُختلفة لإنجاز الأعمال.

### اختبار مدى الفهم

كانت شركة آيسر في بداياتها تُنفذ العديد من الأنشطة الريادية، ولكنّها أدركت أنّها بحاجة إلى تطوير بعض الهياكل والعمليات لكي تتمكّن من الاستمرار في النمو.

1. ما هي التعديلات التي أجرتها آيسر من أجل أن تصبح شركة عالمية؟

## 18.7 المهارات اللازمة لإدارة التكنولوجيا والابتكار

ما هي المهارات التي تحتاجها لكي تنجح في إدارة التكنولوجيا والابتكار، بغض النظر عن الأسلوب

المستخدم في ذلك؟

هناك عدد من المهارات اللازمة لإدارة التكنولوجيا والابتكار في المؤسسات بنجاح، وبغض النظر عن طبيعة المؤسسة التي تعمل فيها، فإنّ هناك نوعين من المهارات التي يجب تطويرهما على مستوى المؤسسة من أجل تحقيق النجاح، وهما: القدرة على إدارة عمليات التعلّم والمعرفة، والقدرة على تحليل التوجّهات المستقبلية والتننّب بها. بالإضافة إلى ذلك، هناك بعض المهارات المهمة لنجاح المؤسسة والتي ينبغي أن يتمتّع بها أفراد المؤسسة، وتتضمّن تلك المهارات: القيادة/ التبعية الفعّالة، والتفكير الإبداعي. سنبيّن فيما يلي كلّ من هذه المهارات بشيءٍ من التفصيل.

ترتبط المهارات اللازمة على مستوى المؤسسة بالطريقة التي تنتهجها الشركة من أجل التنسيق بين الأفراد والموارد من أجل بناء قيمة لها وتطوير وإمكانياتها، وتستطيع المؤسسة من خلال الإمكانيات والاستراتيجيات

المناسبة بناء ميزة تنافسية لها. تُعدُّ عمليات إدارة المعرفة والتعلُّم التنظيمي شديدة الأهمية في عالم التكنولوجيا والابتكار؛ إذ تحتاج المؤسسات إلى وجود أنظمة تُتيح لها جمع البيانات ومن ثمَّ تحليلها للخروج بالمعلومات المطلوبة للنجاح أو التمييز بمُنتج أو خدمة ما، وينبغي الاستفادة من المعلومات من أجل اكتساب المعارف والخبرات، وهذا يؤدِّي إلى حدوث عملية تعلُّم عند كل خطوة تخطوها المؤسسة.

يُعرَّف **التعلُّم التنظيمي** (organizational learning) بأنه عملية اكتساب المعرفة من خلال جمع البيانات وتحليلها تحليلًا مُمنهجيًا بهدف استخلاص المعلومات التي تُنقل وتُشارك بعد ذلك عبر التواصل بين أعضاء المؤسسة. تُشكِّل عملية التواصل هذه الأساس لاكتساب المعرفة وتعزيزها داخل الشركة، وهناك نوعان من المعرفة التي يجب إدارتها: المعرفة الصريحة (المدوَّنة أو المكتوبة على هيئة قواعد أو إرشادات)، والمعرفة الضمنية (التي تنتج عن تجربة الفرد).

يمكن أن تتحوَّل المعرفة الضمنية عند مرحلة ما إلى معرفة صريحة إذا كان الشخص الخبير قادرًا على تدوين المعرفة للآخرين، ولكن ليس من الممكن دائمًا تدوين المعرفة الضمنية. على سبيل المثال، رُفعت دعوى ضد المخترع هنري بيسمر (Henry Bessemer) من قِبَل الجهات والمؤسسات التي اشترت براءة الاختراع لم تتمكن من النجاح في استخدام طريقته في تصنيع الفولاذ. أنشأ بيسمر بعد ذلك شركة خاصة به لتصنيع الفولاذ، وذلك لأنَّه أصبح يعرف كيفية تحديد الوقت المناسب لرفع درجة الحرارة وخفضها بناءً على الشوائب التي توجد في الحديد الخام، على الرغم من أنَّه لم يتمكَّن من نقلها (المعرفة الضمنية) إلى مستخدمي براءات الاختراع الخاصة به.

لقد أصبحت شركة بيسمر في الثمانينيات من القرن العشرين من كُبرى الشركات في العالم وأحدثت نقلة نوعية في مجال صناعة الفولاذ؛ فقد أصبح الحديد المطاوع والفولاذ متمائلين في الأسعار بعد انتشار عملية بيسمر، واتجه بعض مستخدمي الحديد، وخصوصًا مُصنَّعي السكك الحديدية، إلى استخدام الفولاذ عوضًا عن الحديد.<sup>(7)</sup> إنَّ المعارف والخبرات المكتسبة من جمع البيانات وتحويلها إلى معلومات ضرورية للنجاح في إدارة التكنولوجيا والابتكار، ومن الجدير بالذكر أنَّ المعرفة التنظيمية تتكوَّن نتيجةً لمشاركة نتائج عمليات التعلُّم التي تحدث داخل الشركة والاستفادة منها.

في الصورة التالية بن فريد (Ben Fried) وهو مدير قسم تكنولوجيا المعلومات في شركة جوجل. لا يكفي أن يمتلك مديرو تكنولوجيا المعلومات في عالم التقنيات المتطورة المُعاصر الذكاء التقني اللازم لتأسيس البنى التحتية العالمية لتكنولوجيا المعلومات، ودمج أنظمة الاتصالات مع الشركاء، وحماية بيانات الزبائن من المخترقين الماكرين فحسب؛ بل يجب أيضًا أن يتمتَّعوا ببطنة إدارية قوية. يُدير بن فريد التقنيات اللازمة لإجراء أكثر من تسعة مليارات عملية بحث يوميًا، كما يحرص أيضًا على زيادة كلِّ من كفاءة العمل ونمو الشركة والأرباح. لماذا ينبغي على مديري تكنولوجيا المعلومات امتلاك الخبرتين التقنية والإدارية في الوقت نفسه؟



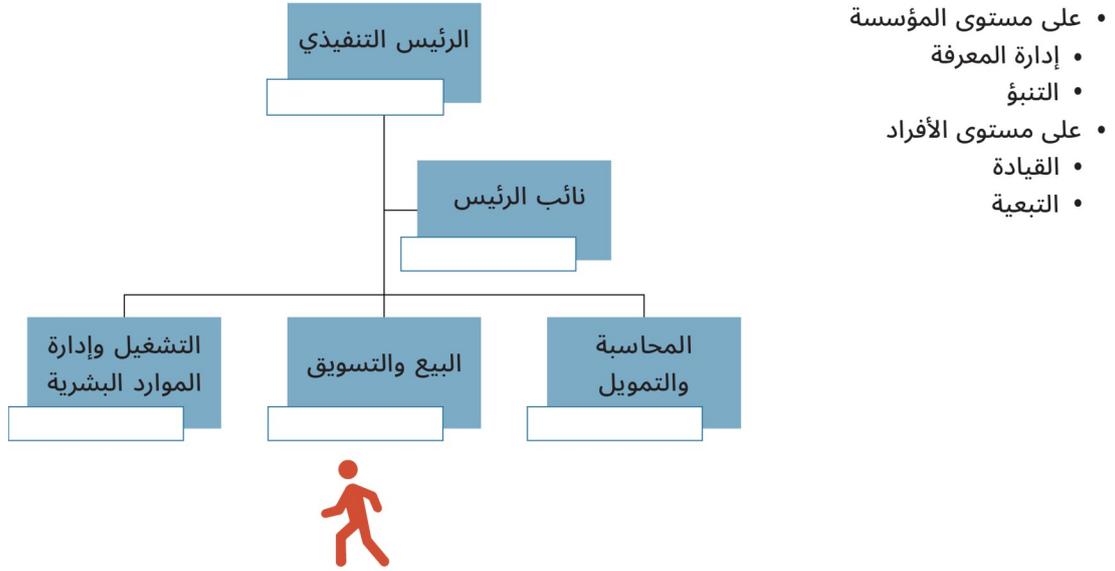
الشكل 160: بن فريد Ben Fried مدير قسم تكنولوجيا المعلومات في شركة جوجل- مصدر الصورة: حساب Enterprise 2.0 Conference / فيلكر/ مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC BY 2.0)

تُعَدُّ القدرة على التنبؤ بالمستقبل من المهارات الأساسية اللازمة لإدارة التكنولوجيا والابتكار على مستوى المؤسسة، وتنطوي على دراسة وتحليل بيئة وسوق العمل تحليلاً مُعمِّقاً من أجل تحديد التوجُّهات والمجالات التي يُمكن أن تتضمن فُرصاً للابتكار وبناء قيمة جديدة في المستقبل، وتنطوي أيضاً على إدراك المخاطر التي قد تُصاحب إحداث التغيير في الشركة، بالإضافة إلى المخاطر التي قد تُصاحب عدم السعي نحو التجديد والتطوير. قد يُؤدِّي كلا النوعين من المخاطر إلى فقدان الشركة للقيمة التي تُقدِّمها لربائنها. في الواقع، تقترن جميع أساليب التنبؤ بمجموعة من القيود التي تتضمن ما يلي:

1. نتائج أساليب التنبؤ -بطبيعتها- ليست مؤكَّدة، لذلك غالباً ما تضع الشركات سيناريوهات تتعلَّق بأفضل النتائج وأسوأها وأكثرها احتمالاً في الحدوث، وبواسطة هذه المعلومات يُمكن تقييم المخاطر المُتوقَّعة.
2. التنبؤات يعثرها النقص؛ إذ لا تستطيع الشركات التنبؤ بجميع العوامل المؤثِّرة في السوق التنافسي. على سبيل المثال، كان يبسمر يُدرك أنَّ لديه عملية تصنيع أفضل، ولكنَّه لم يتنبأ بالمشكلات التي قد تنتج عن ترخيص براءة اختراعه.
3. التنبؤات ما هي إلا تخمينات مدروسة؛ فالعديد من أساليب التنبؤ تعتمد على التحليل الإحصائي، ولكن حقيقة الأمر هي أنَّ الأرقام المستخدمة في عمليَّة التحليل هي تنبؤات بحد ذاتها أو تعتمد على أنماط السلوك السائدة في السوق.
4. على الرغم من جميع المشكلات المتعلقة بالتنبؤ، فإنَّ الشركة التي تضع تنبؤات ممتازة غالباً ما تتمكَّن من صياغة استراتيجية أفضل وتحقيق قيمة أكبر.

يُمكن أن يُساهم نظام إدارة المعرفة الخاص بالشركة في تعزيز قدرتها على التنبؤ، كما أنَّ اكتساب الخبرة ودراسة توجُّهات السوق وبيئة العمل يُمكن أن يُساعد الأفراد وفرق العمل على التنبؤ بدقة أكبر.

بالإضافة إلى ما سبق، ينبغي أن يمتلك أفراد المؤسسة أيضًا مهارات معينة لتحسين عمليات إدارة التكنولوجيا والابتكار، وتتضمن هذه المهارات: القدرة على تحقيق التوازن بين القيادة والتبعية، والقدرة على التفكير الإبداعي.



الشكل 161: المهارات اللازمة لإدارة التكنولوجيا والابتكار

يُدرِك معظم أفراد المؤسسة معنى القيادة، ومن المهم أن يكون الشخص المناسب في موقع القيادة عند الحاجة لإدارة التكنولوجيا والابتكار بنجاح. على سبيل المثال، عند تطوير منتج جديد، قد يكون القائد أثناء مرحلة التصميم مهندسًا، وفي مرحلة تطوير النموذج الأولي مهندسًا أو موظف إنتاج، وعند طرح المنتج في السوق مُسوّقًا. ينبغي أن يتواصل هؤلاء الأفراد معًا، وقد يكونون جميعًا ضمن فريق مشروع واحد يخضع لإشراف أو تنسيق مدير مشروع معين، ومع ذلك تتغيّر القيادة المسؤولة عن المشروع خلال مراحلها المختلفة من الإنشاء إلى مرحلة التسويق، كما أتضح من المثال السابق.

لا شك أنّ القيادة في غاية الأهمية، وكذلك التبعية. إنّ التبعية (followship) هي انعكاس للقيادة، ولا يمكن أن يكون هناك قادة بدون وجود أتباع، كما أنّ تصرّفات الأتباع هي التي تُحدّد نجاح القائد. يُمكن القول أنّ نجاح المؤسسات هو نتاج التبعية الجيدة أكثر من كونه نتاج القيادة العظيمة. إنّ القيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين، والتبعية هي الانقياد للتأثير أو قبوله. وعلى الرغم من أنّ هناك مجموعة مهارات متعلّقة بالقيادة وأخرى متعلّقة بالتبعية أيضًا، إلّا أنّ الواقع يُشير إلى أنّ معظم الناس لن يُقدموا على أخذ دروس في التبعية، بخلاف مهارات القيادة التي تُدرس جيدًا وتحظى باهتمام مُتزايد.

في مثال تطوير المنتج الجديد الذي ذكرناه سابقًا، كان كل فرد من فريق العمل قائدًا خلال مرحلة ما من المشروع، وتابَعًا في مراحل أخرى أثناء تنفيذ المشروع. يقضي الأفراد كثيرًا من الوقت في محاولة اكتساب مهارة القيادة وتعلّمها، ولكن امتلاكهم أيضًا لمهارة التبعية مهم جدًا لنجاح المؤسسة. غالبًا ما يتولّى قيادة الشركات الابتكارية شخصان يقودان ويتبعان بعضهما بعضًا. على سبيل المثال، تأسّست شركة مايكروسوفت

بواسطة بيل غيتس وبول ألين، ومن الشركات المشهورة الأخرى التي أقامها شخصان: سيرز وروبوك، وبروكترو وغامبل، وماركس وسبنسر.

إنَّ هناك مجموعة من الخصائص التي يميِّز بها الأتباع الجيِّدون، وهذه الخصائص تتضمَّن ما يلي:

1. **صادقون**؛ فالأتباع الذين يقولون الصدق ويُفصِّحون عن آرائهم بصدقٍ وشفافيَّةٍ والقادة الذين يُحسنون الاستماع يُشكِّلون معًا فريقًا ناجحًا.
2. **داعمون**؛ لا يُلقون اللوم على رؤسائهم في العمل بسبب قرار أو سياسة غير مرغوبة؛ بل يثقون برؤسائهم.
3. **يُتيحون لرؤسائهم الاستفادة من معارفهم وخبراتهم**؛ لأنَّهم يُدركون أنَّ مهمتهم هي تحقيق النجاح للمؤسسة.
4. **يُبادرون بمعالجة المشكلات من خلال تقديم الحلول**؛ ولا يقتصر على طرح القضايا فقط.
5. **يُطلعون القائد على المستجدات بانتظام**. يُشير الواقع إلى أنَّه كلما كان المدير في مستوى أعلى في المؤسسة، قلَّ ميل أفراد المؤسسة إلى التحدُّث معه بصراحة، ولكنَّ الأتباع الرائعين يحرصون على تقديم المعلومات والمعارف والخبرات الجيِّدة والسيئة لمديريهم، بغض النظر عن المستوى الإداري الذي يكون فيه.

### اختبار مدى الفهم

1. ما المقصود بالتعلُّم التنظيمي؟
2. ما هي أوجه الاختلاف بين القيادة والتبعية؟
3. ما هي أساليب التنبؤ التي تُستخدم لإدارة التكنولوجيا والابتكار؟

## 18.8 الاستعداد لمواكبة مستقبل التكنولوجيا والابتكار

### كيف ينبغي النظر إلى المستقبل من أجل مواكبة التطوُّرات؟

يجب على أفراد كل مؤسسة في الوقت الحاضر مراعاة عدة أمور داخل المؤسسة وخارجها من أجل مساندة التغييرات التكنولوجية العصريَّة المُتسارعة ومواكبة عمليات الابتكار اللازمة. تشتمل الأمور الخارجية التي ينبغي مراعاتها على دراسة بيئة العمل من خلال متابعة ما يُنقِّذه المنافسون، بالإضافة إلى معرفة كل المستجدات حول الاختراعات والاكتشافات التي قد تحتل مكانًا بارزًا في السوق، وينبغي أن تُسهم المعلومات التي تُجمع أثناء عملية دراسة بيئة العمل الخارجية في إبقاء المؤسسة على اطلاع فيما يتعلَّق بالتوجُّهات العامة والفرص المتاحة أمامها من أجل تطوير وبناء قيمة جديدة لها. في المقابل، تتضمَّن الأمور الداخلية التي ينبغي مراعاتها الإلمام

بالمهام والعمليات والمهارات الموجودة حاليًا في المؤسسة. عند تحديد السيناريوهات المستقبلية المحتملة في بيئة العمل الخارجية، بالإضافة إلى الإلمام بالموارد والإمكانيات التي تمتلكها المؤسسة، تُصبح وظيفة المسؤولين عن إدارة التكنولوجيا والابتكار هي الإجابة عن الأسئلة الرئيسية التالية:

1. أين نحن الآن؟
2. إلى أين نريد الوصول؟
3. ما الذي نحتاجه للانتقال من هنا إلى هناك؟

### اختبار مدى الفهم

1. كيف يُمكن مواكبة التكنولوجيا والابتكارات التي تتطوّر باستمرار في بيئة العمل؟

## 18.9 المصطلحات الرئيسية

**الأنشطة الريادية:** تنفيذ مشاريع جديدة وتوليد الأفكار في المؤسسات.

**المعرفة الصريحة:** هي المعرفة المدوّنة أو المكتوبة على هيئة قواعد أو إرشادات.

**التبعية:** هي عملية الانقياد للتأثير أو قبوله.

**العقود الرسمية وغير الرسمية:** تُتيح هذه العقود للشركات مشاركة التكنولوجيا فيما بينها.

**اتفاقيات الامتياز:** اتفاقيات طويلة الأجل تقتضي دفع رسوم دورية مقابل التشارك في التكنولوجيا المعروفة.

**الابتكار:** إضفاء التجديد على المنتجات أو العمليات داخل المؤسسة وبيئة العمل، ومن أشكاله: الاختراع، وتطوير منتجات جديدة، وأساليب تحسين العمليات.

**المشاريع المشتركة:** تحالفات طويلة الأجل تقتضي إنشاء كيان جديد من أجل تطوير منتجات أو عمليات مبتكرة.

**القيادة:** هي عملية توجيه مؤسسة أو مجموعة من الأفراد.

**اتفاقيات الترخيص:** تقتضي حيازة التكنولوجيا دون إتاحة المجال للبحث والتطوير.

**إدارة الابتكار:** تشتمل على كلٍّ من إدارة التغيير وإدارة العمليات التنظيمية التي تدعم الابتكار.

**إدارة التكنولوجيا:** التخطيط والتنفيذ والتقييم والرقابة على موارد المؤسسة وإمكانياتها من أجل بناء قيمة وميزة تنافسية.

**عمليات الاندماج والاستحواذ:** الاستحواذ هو عملية شراء شركة لشركة أخرى، في حين أن الاندماج هو اتحاد شركتين معًا لتشكيل شركة جديدة.

**التعلم التنظيمي:** عملية اكتساب المعرفة من خلال جمع البيانات التي تُحلل بهدف استخلاص المعلومات التي تُنقل وتُشارك بعد ذلك عبر التواصل بين أعضاء المؤسسة.

**البحث والتطوير:** من العمليات الداخلية الأكثر شيوعًا لتطوير التكنولوجيا والابتكار في المؤسسات، وتنطوي على اكتشاف تقنيات أو منتجات أو عمليات جديدة وتطويرها من خلال الجهود الإبداعية التي تُبذل داخل الشركة.

**الانجراف الاستراتيجي:** يحدث عندما يفقد المشروع المشترك التركيز الاستراتيجي على دواعي إقامته.

**الجمود الاستراتيجي:** نزوع المؤسسات إلى الاستمرار في مسار العمل الحالي.

**المعرفة الضمنية:** هي المعرفة التي تنتج عن تجربة الفرد أو خبرته.

**التكنولوجيا:** فرع من فروع المعرفة يتعلّق باستحداث وسائل تقنية واستخدامها، وتطبيق هذه المعرفة لأغراض عملية.

**القيمة المقترحة:** هي وعد تُقدّمه الشركة لشريحة معينة من الزبائن في السوق.

## 18.10 ملخص المخرجات التعليمية

### 18.10.1 أهمية إدارة التكنولوجيا والابتكار في الحاضر والمستقبل

**ما المقصود بإدارة التكنولوجيا والابتكار؟ وما أسباب أهميتها؟**

تُعَدُّ إدارة التكنولوجيا والابتكار أمرًا بالغ الأهمية بالنسبة للمؤسسات. لقد شهدنا على مرّ التاريخ ظهور هياكل تنظيمية مبتكرة وطرق جديدة لأداء العمل، وذلك نتيجةً للابتكارات والتقنيات الحديثة. تنطوي إدارة التكنولوجيا على التخطيط والتنفيذ والتقييم والرقابة على موارد المؤسسة وإمكانياتها من أجل بناء قيمة وميزة تنافسية، بينما تشتمل إدارة الابتكار على كلٍّ من إدارة التغيير وإدارة العمليات التنظيمية التي تدعم الابتكار.

### 18.10.2 تطوير التكنولوجيا والابتكار

**كيف تُطوّر المؤسسات التكنولوجيا والابتكار؟**

هناك أربعة أمور ينبغي على الشركة تنفيذها لتحقيق التوازن بين العوامل المتعارضة التي تواجهها من أجل الحفاظ على مرونتها في بيئة العمل المتغيّرة. وهذه الأمور هي: تصميم الأنظمة والعمليات التي يمكنها تحديد الفرص التكنولوجية، وتحديد متطلبات عمليات التواصل، والكفاءة في تحويل البيانات إلى معلومات، وتطوير الموظفين من خلال توفير فرص التدريب والتعلم، وإجراء عمليات إدارة تغيير جيّدة. بالإضافة إلى ذلك، فإنّ

هناك ثلاث عمليات تنظيمية أساسية لتطوير التكنولوجيا والابتكار، وهي: الشراء والشراكة (مصادر خارجية)، وإحداث تجديد داخل الشركة (مصادر داخلية)، والمبادرات الريادية.

### 18.10.3 المصادر الخارجية للتكنولوجيا والابتكار

#### ما هي المصادر الخارجية لتطوير التكنولوجيا والابتكار، ومتى من الأنسب استخدامها؟

تتضمن العمليات الخارجية لتطوير وحيازة التكنولوجيا والابتكار عدة خيارات متنوعة، ويكون استخدام هذه العمليات أكثر نجاحًا في ظل الظروف التالية:

- تراجع خطوط الإنتاج أو العمليات الخاصة بالشركة مقارنةً بتلك الخاصة بمنافسيها.
- دخول منافس جديد إلى السوق الذي تستهدفه الشركة وتغييره لطبيعة ما يجري في البيئة التنافسية.
- عندما ترى الشركة أنّ مجموعة المنتجات التي تُقدّمها أو طريقة عملها لن تُحقّق نجاحًا على المدى الطويل.

تتضمن العمليات الخارجية الأكثر شيوعًا التي تُستخدم في تطوير التكنولوجيا والابتكار: عمليات الاندماج والاستحواذ، والمشاريع المشتركة، واتفاقيات الامتياز، واتفاقيات الترخيص، والعقود الرسمية وغير الرسمية.

### 18.10.4 المصادر الداخلية للتكنولوجيا والابتكار

#### ما هي المصادر الداخلية لتطوير التكنولوجيا والابتكار، ومتى من الأنسب استخدامها؟

تُعدُّ عملية البحث والتطوير من العمليات الداخلية الأكثر شيوعًا لتطوير التكنولوجيا والابتكار في المؤسسات، وتنطوي على اكتشاف تقنيات أو منتجات أو عمليات جديدة وتطويرها من خلال الجهود الإبداعية التي تُبذل داخل الشركة. من عيوب البحث والتطوير أنّه غالبًا ما يستغرق وقتًا أطول ويكون أكثر تكلفة ويُمكن أن يتعرقل بسبب رحيل الموظفين الأساسيين.

### 18.10.5 المهارات الريادية المرتبطة بإدارة التكنولوجيا والابتكار

#### لماذا يتعيّن على رواد الأعمال تطوير مهاراتهم في إدارة التكنولوجيا والابتكار؟ وكيف ذلك؟

تُعدُّ القيمة المقترحة (value proposition) عاملاً مهمًا من عوامل الشركات الريادية. عادةً ما تكون الكيانات التجارية الجديدة الناتجة عن الأنشطة الريادية أكثر مرونة في السوق؛ فالشركات الريادية الجديدة بطبيعتها أكثر مرونة من المؤسسات الأكثر استقرارًا، ولكنّ الواقع يدلُّ على أنّ معدل فشلها مرتفع. إنّ المرونة مهمة أيضًا للشركات الكبيرة التي توّد الاستمرار في تنفيذ أنشطة ريادية وابتكار منتجات مميزة وجديدة.

## 18.10.6 المهارات اللازمة لإدارة التكنولوجيا والابتكار

ما هي المهارات التي تحتاجها لكي تنجح في إدارة التكنولوجيا والابتكار، بغض النظر عن الأسلوب المستخدم في ذلك؟

هناك نوعين من المهارات التي يجب تطويرهما على مستوى المؤسسة من أجل تحقيق النجاح، وهما: القدرة على إدارة عمليات التعلّم والمعرفة، والقدرة على تحليل التوجّهات المستقبلية والتنبؤ بها. بالإضافة إلى ذلك، هناك بعض المهارات المهمة لنجاح المؤسسة والتي ينبغي أن يتمتع بها أفراد المؤسسة، وتتضمّن: القيادة/ التبعية الفعّالة، والتفكير الإبداعي. بالإضافة إلى ذلك، هناك نوعان من المعرفة التي يجب إدارتها: المعرفة الصريحة، والمعرفة الضمنية.

## 18.10.7 الاستعداد لمواكبة مستقبل التكنولوجيا والابتكار

كيف ينبغي النظر إلى المستقبل من أجل مواكبة التطوّرات؟

يجب على أفراد كل مؤسسة في الوقت الحاضر مراعاة عدة أمور داخل المؤسسة وخارجها من أجل مسانيرة التغيّرات التكنولوجية ومواكبة عمليات الابتكار اللازمة. تشمل الأمور الخارجية التي ينبغي مراعاتها على دراسة بيئة العمل من خلال متابعة ما يُنقّذه المنافسون. في المقابل، تشمل الأمور الداخلية التي ينبغي مراعاتها على الإلمام بالمهام والعمليات والمهارات الموجودة حاليًا في المؤسسة.

## 18.11 أسئلة مراجعة للفصل

1. ما المقصود بكلٍّ من التكنولوجيا والابتكار؟ وما العلاقة بينهما؟
2. ما هي المجالات الأربع التي يجب على الشركات الانتباه إليها جيّدًا إذا أرادت الاستفادة من التقنيات التي لديها أو التي ترغب في ابتكارها؟
3. ما هي الأنشطة الخمس لإدارة الابتكار؟ وكيف تُساهم في توجيه عمليات الابتكار في الشركة؟
4. كيف تعرّز المؤسسة من مرونتها؟ ومتى تحتاج إلى المزيد من المرونة؟
5. ما هي مزايا وعيوب الأساليب المختلفة لتطوير التكنولوجيا والابتكار؟
6. ما هي الظروف التي تُدلل على أنّه يتعيّن على الشركة التفكير في استخدام عمليات خارجية لتطوير أو حيازة التكنولوجيا؟
7. كيف يُمكن أن تُحدّد الشركة العملية الخارجية التي من الأنسب لها استخدامها لتطوير وحيازة التكنولوجيا؟

8. ما هي مزايا استخدام المصادر الداخلية لتطوير تقنيات أو منتجات أو عمليات جديدة؟ وما هي العيوب المحتملة لذلك؟
9. كيف تُحدّد الشركات الريادية القيمة المقترحة الخاصة بها؟ وكيف تستفيد منها؟
10. كيف تؤثر إدارة المعرفة على إدارة التكنولوجيا والابتكار؟
11. تُعدّ التبعية مهمة لإدارة التكنولوجيا والابتكار. كيف تؤثر جودة التبعية في المؤسسة على قدرة القيادة على بناء قيمة؟
12. كيف تساعد إدارة التكنولوجيا والابتكار الشركة على بناء قيمة؟ ولماذا ينبغي أن تسعى الشركة إلى تقديم قيمة مقترحة مميزة وفريدة؟

## 18.12 أنشطة تطبيقية للمهارات الإدارية

1. قيّم التعليم الذي تلقّيته منذ المدرسة الابتدائية حتى هذه المادة الدراسية. ما هي التكنولوجيا التي استخدمت لتقديم التعليم لك؟ ما هي التقنيات والابتكارات التي يُمكن أن تُحسّن نواتج عملية التعليم؟
2. ابتكر 50 استخدامًا بديلًا للمنتجات التالية: الصحف القديمة، وأجهزة التلفاز القديمة، وأقلام الحبر الجاف، والأكواب الورقية المستعملة. شارك النتائج التي توصلت إليها مع الطلاب الآخرين لمعرفة ما إذا كان من الممكن توليد أفكار جديدة.
3. تحدّث عن أفضل تجربة لك في استخدام أحد تطبيقات الهواتف الذكية (مثل التطبيقات البنكية أو تطبيقات مشاركة الركوب)، وعن تجربة أخرى سيئة يُمكن أن تتحسّن بواسطة أحد التطبيقات، وبيّن مزايا وفوائد استخدام التطبيق لكل من الزبائن والمؤسسات التي قد تستخدمه.

## 18.13 تدريبات على اتخاذ القرارات الإدارية

1. افترض أنّك تعمل مديرًا في إحدى شركات تصنيع السيارات التقليدية (فورد، جنرال موتورز، دايمر كرايسلر)، وأنّك تدرك أنّ شركة تسلا هي منافس صاعد لشركتك، وأنّك تعمل أيضًا على تصنيع سيارات كهربائية خاصة بشركتك. افترض أنّك قرأت مقالة في صحيفة وول ستريت جورنال تتحدّث حول السيارات الكهربائية ومستقبل محطات الوقود،<sup>(8)</sup> وفتت انتباهك جملة تقول: "عندما يأتي اليوم الذي ستقود فيه سيارة كهربائية، ستكون معتادًا على الذهاب إلى محطات الوقود التي ظهرت منذ 135 عامًا، وفي ظل هذا السيناريو ستقول: "أين الشركة الجديدة التي تشحن المركبات الكهربائية في زوايا الشوارع أو في مداخل الطرق السريعة؟"، ولكن ليس هكذا بالضبط تسير الأمور."، ما هي الابتكارات التي يمكن استخدامها في المركبات الكهربائية التي تعمل على تطويرها فيما يتعلّق بإعادة الشحن أو الجوانب الأخرى لقيادة السيارات التقليدية؟

2. افترض أنك مدير مبيعات، وأنت تدرك أن التقنيات الحديثة، مثل التشغيل الآلي والروبوتات والذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء، تُغيّر طريقة تفاعلنا مع المنتجات التي نستخدمها. أنت تُدرك أن زبائنك قد يكونون مصدرًا جيّدًا للتنبؤ بمنتجات يُمكن ابتكارها مستقبلاً، ولذلك قرّرت أن تطلب من مندوبي المبيعات إجراء مقابلات مع أصعب الزبائن لتوليد الأفكار. اكتب ثمانية أسئلة يُمكن لمندوبي المبيعات طرحها من أجل جمع المعلومات.

3. في شهر أكتوبر من عام 2015، أعادت شركة جوجل هيكله شركة ألفابت وهي شركة قابضة قال المحللون أنّها سوف تُسهّل عمليات الابتكار ضمن شركاتها الفرعية المتنوعة. ما هي الفوائد والمخاطر المصاحبة لهذا القرار؟ هل كنت ستُقدّم على اتخاذ قرار مشابه أو بديل؟

## 18.14 قضية للتفكير النقدي

### وصفة شركة نوفارتس لتجهيز الفواتير

تخيل أن يكون لديك أكثر من 600 وحدة تجارية تعمل عبر 360 فرع مستقل ضمن 140 دولة حول العالم، وكلها تعمل على تجهيز فواتير معقدة ذات لغات وعملات متعددة، ما الذي ستفعله عندها؟ بالتأكيد سوف تبحث عن أفضل الحلول التقنية التي تساعدك على إنجاز العمل بطريقة أسهل.

يُعدّ قسم تكنولوجيا المعلومات مصدرًا استراتيجيًا لدى شركة الأدوية العالمية العملاقة نوفارتس (Novartis)، فهو عبارة عن تجمّع يضمّ 2000 موظفًا يعملون على تقديم الخدمات لـ 63,000 مستهلكًا ضمن 200 موقعًا و 25 مركزًا للبيانات. وحيث أنّ معظم فواتير الشركة تأتي من الموردين من مختلف أنحاء العالم، فإنّ هذه الفواتير تتباين في التصميم واللغة والضرائب والعملة، ولهذا السبب ينتهي المطاف بالعديد من تلك الفواتير كـ "عناصر استعلام" تتطلّب حلولاً يدوية من قبل طاقم نوفارتس المحاسبي، الأمر الذي يؤدّي إلى تأخير الدفعات و يجعل من تجهيز هذه الفواتير مكلفًا للغاية. في الواقع، يقضي موظفي الشؤون المالية الكثير من وقتهم في تسوية الفواتير المستعلم عنها التي تعاني منها الأقسام الأخرى، وعليه أصبح هناك حاجة ماسة لإيجاد حل.

في سبيل زيادة الاستثمار إلى الحد الأقصى، كانت شركة نوفارتس بحاجة إلى حل مرّن يلبي متطلّباتها الحالية والمستقبلية، ويُمكن استخدامه في أقسام العمل الأخرى الواقعة ضمن المواقع الجغرافية المتنوعة. ينبغي أن يُوفّر هذا الحل تصوير سريع ودقيق للوثائق ودعم للغات متعددة، كما ينبغي أن يطلّ أنواع أخرى من المعلومات، مثل الفاكسات والبيانات الإلكترونية، بالإضافة إلى الوثائق الورقية. أخيرًا، من أجل الحصول على تمويل للمشروع، فقد كان من الضروري تحقيق العائد من الاستثمار في غضون تسعة أشهر من بدء تنفيذه.

كان الحل هو برنامج (Input Accel) لتجهيز الفواتير والذي تقدّمه شركة (EMC/Captiva). يعمل هذا البرنامج على استخراج البيانات من المستندات الورقية وتطبيق تقنية التعرف الذكي للوثائق من أجل تحويلها إلى صور رقمية، ومن ثمّ إرسال البيانات ذات الصلة إلى قسم تخطيط الموارد في المؤسسة وقسم الحسابات

المستحقة الدفع، وقسم الأنظمة الإدارية المساندة الأخرى. يُدير الخادم الخاص ببرنامج (Input Accel) المخرجات عن طريق التعرّف على الأخطاء وتفادي تعطيل سير العمل، ويحرص أيضًا على التأكد من استمرار العمليات الأخرى في حال كان الخادم غير متصل بالانترنت، ومن ثمّ تجنب فترات التوقف.

تفحص شركة نوفارتس في الوقت الحالي الفواتير الواردة إليها ضمن مقر مركزي، إذ تُنقل الصور إلى خادم برنامج (Input Accel) للفواتير من أجل تحسينها، وبعدها تُستخرج بيانات الفواتير ويجري التحقق منها بناءً على ما يقابلها من معلومات المورد. تُحوّل معظم الفواتير للدفع مباشرةً، مع وجود عدد قليل نسبيًا من الفواتير التي يتوجّب تحويلها إلى أحد الموظفين الثلاثة في قسم الحسابات المستحقة الدفع والذين يتعاملون يدويًا مع عناصر الاستعلام. تُعدّ شركة نوفارتس شركة عالمية رائدة في مجال البحث وتطوير المنتجات التي تعالج المشكلات الصحية، وقد اختارت شركة نوفارتس برنامج (Input Accel) كي يكون جزءًا من نظامها المحاسبي.

لقد ازدادت الكفاءة الإجمالية لشركة نوفارتس وتراجعت نسبة الأخطاء أثناء تجهيز الفواتير، وذلك بفضل الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات، إذ يستطيع موظفو المحاسبة في شركة نوفارتس الآن استغلال أوقاتهم وخبراتهم في إنجاز مهمات أكثر جدوى من معالجة أخطاء الفواتير. يُمكننا القول بأنّ شركة نوفارتس قد وجدت الحل المناسب لمشكلتها.

### 18.14.1 الأسئلة

1. ما هي العوامل التي جعلت عملية تجهيز الفواتير في شركة نوفارتس معقّدة جدًّا؟
2. كيف ساعدت تكنولوجيا المعلومات الشركة في حل هذه المشكلة؟
3. ما هي الاستخدامات والوظائف الأخرى لبرنامج (Input Accel)؟ وكيف يُمكن أن تستفيد شركة نوفارتس منه على المدى الطويل؟ (يُمكنك زيارة الموقع الإلكتروني الخاص بشركة (EMC / Captiva): <https://www.emc.com>، للحصول على المزيد من المعلومات حول مزايا برنامج (Input Accel).

## 18.15 المصادر

### 18.15.1 مصادر المخرجات التعليمية

- Anonymous. 2009. Acer website , "Showcases Multi-brand Products at Computex 2009 including Aspire Timeline Notebook, Aspire One Netbook, Aspire All-In-One PC." JCN Newswire- Japan Corporate News Network. Tokyo, June 3, 2018; [www.acer-group.com](http://www.acer-group.com); Acer Group 10-K reports.

## 18.15.2 مصادر إدارة التغيير

- "Asian Companies Count Losses—Hatch Ways to Cope with Weak Dollar," Reuters, <https://www.reuters.com>, January 24, 2018
- Rob Verger, "This Is What Determines the Price of Bitcoin," Popular Science, <https://www.popsci.com>, January 22, 2018
- Bhavan Jaipragas, "Alibaba's Electronic Trading Hub to Help Small and Medium-sized Enterprises Goes Live in Malaysia," This Week in Asia, <http://www.scmp.com>, November 3, 2017.

## 18.15.3 مصادر الأخلاقيات في الحياة العملية

- FBI website, <https://www.fbi.gov>, accessed January 15, 2018
- Guidance Software website, <https://www.guidancesoftware.com>, accessed January 15, 2018
- OpenText website, <https://www.opentext.com>, accessed January 15, 2018
- "Casey Anthony: The Computer Forensics," The State v Casey Anthony website, <https://statevcasey.wordpress.com>, July 18, 2011
- Declan McCullagh, "Finding Treasures in Bin Laden Computers," CBS News, <https://www.cbsnews.com>, May 6, 2011
- Evan Narcisse, "Who's Cleaning Up the PSN Debacle for Sony?" Time, <http://techland.time.com>, May 4, 2011

## 18.15.4 مصادر قضية التفكير النقدي

- "OpenText Acquires EMC Enterprise Division," MetaSource, <http://www.metasource.com>, September 20, 2016
- Novartis corporate website, <http://www.novartis.com>, March 20, 2006
- "Processing Invoices From Around the World," ECM Connection, <https://www.ecmconnection>, February 2, 2006
- Kathryn Balint, "Captiva's Paper Chase Paying Off," San Diego Union-Tribune, December 9, 2005, pp. C1, C5

# دورة إدارة تطوير المنتجات



تعلم تحويل أفكارك لمنتجات ومشاريع حقيقية بدءًا من دراسة السوق وتحليل المنافسين وحتى إطلاق منتج مميز وناجح

التحق بالدورة الآن



# 19. المراجع

## 19.1 الفصل الأول

1. Hannaway, J. (1989). *Managers Managing: The Workings of an Administrative System*. New York: Oxford University Press, P. 39.
2. Eccles, R. G. & Nohria, N. (1992). *Beyond the Hype: Rediscovering the Essence of Management*. Boston: The Harvard Business School Press, p. 47.
3. Hannaway, J. (1989). *Managers Managing: The Workings of an Administrative System*. New York: Oxford University Press, P. 39; and Kotter, J. P. (1982). *The General Managers*. New York: The Free Press.
4. Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row. P. 37.
5. Kotter, J. P. (1999). "What Effective General Managers Really Do," *Harvard Business Review*, March–April 1999, pp. 145–159.
6. Kotter, J. P. (1999). "What Effective General Managers Really Do," *Harvard Business Review*, March–April 1999, pp. 145–159.
7. Sproull, L. S. (1984). "The Nature of Managerial Attention," in L. S. Sproull (ed.), *Advances in Information Processing in Organizations*. Greenwich, CT: JAI Press.
8. Stewart, R. (1967). *Managers and Their Jobs*. London: Macmillan.
9. Eccles, R. G. & Nohria, N. (1992). *Beyond the Hype: Rediscovering the Essence of Management*. Boston: The Harvard Business School Press, p. 47.
10. Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row. P. 37.

11. Pondy, L. R. (1978). "Leadership Is a Language Game," in M. W. McCall, Jr. and M. M. Lombardo (eds.), *Leadership: Where Else Can We Go?* Durham, NC: Duke University Press.
12. Mintzberg, H. (2009). *Managing*. San Francisco, Berrett-Kohler Publishers. P. 26-28.
13. Eccles, R. G. & Nohria, N. (1992). *Beyond the Hype: Rediscovering the Essence of Management*. Boston: The Harvard Business School Press, pp. 47-48.
14. Mintzberg, H. (1990). "The Manager's Job: Folklore and Fact." *Harvard Business Review*, March–April 1990, pp. 166–167.
15. Mintzberg, H. (1990). "The Manager's Job: Folklore and Fact." *Harvard Business Review*, March–April 1990, p. 167.
16. Mintzberg, H. (1990). "The Manager's Job: Folklore and Fact." *Harvard Business Review*, March–April 1990, p. 168.
17. McGregor, J. (2008). "Bezos: How Frugality Drives Innovation," *BusinessWeek*, April 28, 2008, pp. 64–66.
18. Stewart, R. (1967). *Managers and Their Jobs*. London: Macmillan.
19. Mintzberg, H. (1990). "The Manager's Job: Folklore and Fact." *Harvard Business Review*, March–April 1990. Major Characteristics of the Manager's Job
20. Mintzberg, H. (1990). "The Manager's Job: Folklore and Fact." *Harvard Business Review*, March–April 1990, p. 167.
21. Katz, Robert L., (1974). "Skills of an Effective Administrator." *Harvard Business Review*, September-October 1974.

## 19.2 الفصل الثاني

1. Lynn Stout. 2012. *The Shareholder Value Myth: How Putting Shareholders First Harms Investors, Corporations, and the Public*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
2. Peter A. Facione & Noreen C. Facione. 2007. *Thinking and Reasoning in Human Decision Making: The Method of Argument and Heuristic Analysis*, Millbrae, CA: The California Academic Press.
3. Matthew D. Lieberman. 2003. "Reflexive and reflective judgment processes: A social cognitive neuroscience approach." In (Eds.) Joseph P. Forgas, Kipling D. Williams, & William von Hippel's: *Social judgments: Implicit and explicit processes*, 44-67. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
4. Adam L. Darlow & Steven A. Sloman. 2010. "Two systems of reasoning: Architecture and relation to emotion," *WIREs Cognitive Science*, 1: 382-392.

5. Malcolm Gladwell. 2005. Blink: The Power of Thinking Without Thinking. New York: Back Bay Books.
6. Jennifer M. George. 2000. "Emotions and leadership: The role of emotional intelligence." Human Relations, 53, 1027-1055.
7. Christopher L. Aberson, Michael Healy, & Victoria Romero. 2000. Ingroup Bias and Self-Esteem: A Meta- Analysis. Personality and Social Psychology Review, 4: 157-173.
8. Elizabeth Kolbert. 2017. Why Facts Don't Change our Minds. The New Yorker, February 27, 2017.
9. Karen A. Jehn & Elizabeth A. Mannix. 2001. The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance. Academy of Management Journal, 44: 238-251.
10. Linda K. Trevino & Michael E. Brown. 2004. Managing to be ethical: Debunking five business ethics myths. Academy of Management Executive, 18: 69-81.
11. James R. Rest. 1986. Moral development: Advances in research and theory. Praeger Publishers.

### 19.3 الفصل الثالث

1. Jackson, Eric, "Sun Tzu's 31 Best Pieces Of Leadership Advice", Forbes, May 23, 2014. <https://www.forbes.com/sites/ryanholiday/2012/05/07/9-lessons-on-leadership-from-genghis-khan-yes-genghis-khan/>  
<https://www.forbes.com/sites/ericjackson/2014/05/23/sun-tzus-33-best-pieces-of-leadership-advice/#124ac8a05e5e>
2. <https://www.newyorker.com/magazine/2010/09/20/the-face-of-facebook>
3. George, Claude S. (1972). History of Management Thought. Prentice Hall, Englewood Cliffs New Jersey.
4. Wren, D. A., & Bedeian, A. G. 2009. The evolution of management thought. (6th ed.), New York: Wiley.
5. Wren, D. A., & Bedeian, A. G. 2009. The evolution of management thought. (6th ed.), New York: Wiley.
6. Wren, D. A., & Bedeian, A. G. 2009. The evolution of management thought. (6th ed.), New York: Wiley.
7. Fairbank, J.K. (1991). China: a New History. Harvard University Press. Cambridge.
8. Ruggiero, Guido. The Renaissance in Italy: A Social and Cultural History of the Rinascimento (Cambridge University Press, 2015).

9. Muldoon, J., & Marin, D. B. (2012). John Florio and the introduction of management into the English vocabulary. *Journal of Management History*, 18(2), 129-136.
10. Haynes, M.S. (1991), *The Italian Renaissance and Its Influence on Western Civilization*, University Press of America, New York, NY.
11. Bridgen, S. (2001), *New Worlds, Lost Worlds: The Rule of the Tudors, 1485-1603*, Viking Penguin, New York, NY.
12. Muldoon, J., & Marin, D. B. (2012). John Florio and the introduction of management into the English vocabulary. *Journal of Management History*, 18(2), 129-136.
13. Bryce, George (1968). *The Remarkable History of Hudson's Bay Company*. New York: B. Franklin.
14. Williams, Roger (2015). *London's Lost Global Giant: In Search of the East India Company*. London: Bristol Book Publishing.
15. Ross, Ian Simpson (2010). *The Life of Adam Smith* (2 ed.). Oxford University Press.
16. Smith, Adam (1977) [1776]. *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. University of Chicago Press
17. Ashton, Thomas S. (1948). "The Industrial Revolution (1760–1830)". Oxford University Press.
18. Landes, David (1999). *The Wealth and Poverty of Nations*. W. W. Norton & Company.
19. Wren, D. A., & Bedeian, A. G. 2009. *The evolution of management thought*. (6th ed.), New York: Wiley
20. Lacey, Robert. *Ford: The Men and the Machine* Little, Brown, 1986.
21. Hassard, J. S. (2012). Rethinking the Hawthorne Studies: The Western Electric research in its social, political and historical context. *Human Relations*, 65(11), 1431-1461.
22. Howe, D. W. (2008). *What God Hath Wrought*. New York Oxford University Press.
23. Bendickson, J., Muldoon, J., Liguori, E., & Davis, P. E. (2016). Agency theory: the times, they are a-changin'. *Management Decision*, 54(1), 174-193.
24. Bendickson, J., Muldoon, J., Ligouri, E.W. and Davis, P.E. (2016), "Agency theory: background and epistemology", *Journal of Management History*, Vol. 22 No. 4, pp. 437-449
25. Bendickson, J., Muldoon, J., Ligouri, E.W. and Davis, P.E. (2016), "Agency theory: background and epistemology", *Journal of Management History*, Vol. 22 No. 4, pp. 437-449

26. Wren, D. A., & Bedeian, A. G. 2009. The evolution of management thought. (6th ed.), New York: Wiley.
27. Wren, D.A. (2005), The History of Management Thought, 5th ed., John Wiley and Sons, Hoboken, NJ
28. McGerr, Michael. A Fierce Discontent: The Rise and Fall of the Progressive Movement in America, 1870–1920 (2003)
29. Wiebe, Robert. The Search For Order, 1877–1920 (1967)
30. Kanigel, Robert (1997) The one best way : Frederick Winslow Taylor and the enigma of efficiency (London : Little, Brown)
31. Kanigel, Robert (1997) The one best way : Frederick Winslow Taylor and the enigma of efficiency (London : Little, Brown)
32. Wren, D. A., & Bedeian, A. G. 2009. The evolution of management thought. (6th ed.), New York: Wiley.
33. Wren, D. A., & Bedeian, A. G. 2009. The evolution of management thought. (6th ed.), New York: Wiley.
34. Drucker, P.F. 1954: The Practice of Management (New York: Harper & Brothers)
35. Kakar, Sudhir (1970). Frederick Taylor: a study in personality and innovation. Cambridge: University of Wisconsin Press.
36. Spencer Klaw, "Frederick Winslow Taylor: The Messiah of Time and Motion." American Heritage, 1979, 30(5), 26-39.
37. Charles D. Wrege and Ronald G. Greenwood, Frederick W. Taylor: The Father of Scientific Management (Homewood, IL: Business One Irwin, 1991), 253-260.
38. The Principles of Scientific Management. New York and London, Harper & brothers
39. Wren, D. A., & Bedeian, A. G. 2009. The evolution of management thought. (6th ed.), New York: Wiley.
40. Krenn, M. (2011). From Scientific Management to homemaking: Lillian M. Gilbreth's contributions to the development of management thought. Management & Organizational History, 6(2), 145-161.
41. Charles D. Wrege and Ronald G. Greenwood, Frederick W. Taylor: The Father of Scientific Management (Homewood, IL: Business One Irwin, 1991), 253-260.
42. Edwin A. Locke, "The Ideas of Frederick W. Taylor: An Evaluation." Academy of Management Review, 1982, 7, 14-24
43. Pryor, J.L.; Guthrie, C. (2010). "The private life of Henri Fayol and his motivation to build a management science". Journal of Management History.

44. Daniel A. Wren, Arthur G. Bedeian, John D. Breeze, (2002) "The foundations of Henri Fayol's administrative theory", *Management Decision*, Vol. 40 Iss: 9, pp.906 - 918
45. *Industrial and General Administration*. Translated by J.A. Coubrough, London: Sir Isaac Pitman & Sons.
46. Max Weber, "Ideal Bureaucracy" in *The Theory of Social and Economic Organizations* (ed. & trans. Talcott Parsons & Alexander H. Henderson). (New York: Oxford University Press, 1922/1947)
47. Robert K. Merton, "Bureaucratic Structure and Personality." *Social Forces*, 1940, 18, 500-508.
48. Jeffrey A. Sonnenfeld, "Shedding Light on the Hawthorne Studies." *Journal of Occupational Behavior*, 1985, 6, 111-130.
49. Wren, D. A., & Bedeian, A. G. 2009. *The evolution of management thought*. (6th ed.), New York: Wiley.
50. Wren, D. A., & Bedeian, A. G. 2009. *The evolution of management thought*. (6th ed.), New York: Wiley.
51. Gehani, R. Ray (2002) "Chester Barnard's "executive" and the knowledge-based firm", *Management Decision* 40(10): 980 - 991.
52. Chester I. Barnard, *The Functions of the Executive* (Cambridge: Harvard University Press, 1938),
53. Wren, D. A., & Bedeian, A. G. 2009. *The evolution of management thought*. (6th ed.), New York: Wiley.
54. Mary P. Follett: *Creating Democracy, Transforming Management*, Tonn, Joan C., New Haven: Yale University Press, 2003
55. Mary P. Follett: *Creating Democracy, Transforming Management*, Tonn, Joan C., New Haven: Yale University Press, 2003
56. Follett, M. P. (1926). *The psychological foundations: Constructive conflict in Henry metcalf. Scientific Foundations of Business administration*, Baltimore, MD, The Williams & Wilkins Company pg. 116.
57. Kenneth E. Boulding, "General Systems Theory C The Skeleton of Science." *Management Science*, 1956, 2, 197-208.
58. Woodward, J. 1970. *Industrial organization: Behavior and control*. London: Oxford University Press.
59. Sutton, R., & Staw, B. (1995). What theory is not. *Administrative Science Quarterly*, 40, 371-384.

60. Pfeffer, J. and Sutton, R.I. (2006). Harvard Business Review, 84 (1) 62-74.; and Pfeffer, J. and Sutton, R.I. (2006). Hard Facts, Dangerous Half-Truths and Total Nonsense: Profiting From Evidence-Based Management. Cambridge: Harvard Business School Press.

## 19.4 الفصل الرابع

1. Panetta, Kasey, "Gartner Top 10 Strategic Technology Trends for 2018", Gartner, October 3, 2017. <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/gartner-top-10-strategic-technology-trends-for-2018/>
2. Mearian, Lucas, "What is blockchain? The most disruptive technology in decades", Computerworld, May 31, 2018. <https://www.computerworld.com/article/3191077/security/what-is-blockchain-the-most-disruptive-tech-in-decades.html>  
<https://www.forbes.com/sites/theyec/2018/01/10/23-trends-that-will-shake-the-business-world-in-2018/#6b6c3524583f>
3. Young Entrepreneurship Council, "23 Trends That Will Shake the Business World in 2018", Forbes, January 10, 2018. <https://www.forbes.com/sites/theyec/2018/01/10/23-trends-that-will-shake-the-business-world-in-2018/#6b6c3524583f>
4. This is a broad definition which has been used in different forms. The source here is "What is an External Environment in Business" Chapter 5, study.com, Accessed October 15, 2018. <https://study.com/academy/lesson/what-is-an-external-environment-in-business-definition-types-factors.html>
5. Jamrisko, Michelle, "China's Economy to Overtake Euro Zone This Year", Bloomberg, March 6, 2018. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-03-06/china-s-economy-is-set-to-overtake-combined-euro-area-this-year>
6. China Owns US Debt, but How Much? | Investopedia, April 6, 2018. <https://www.investopedia.com/articles/investing/080615/china-owns-us-debt-how-much.asp#ixzz5DcHG4d7k>
7. Rawlinson, Paul, "A prediction for globalization in 2018", World Economic Forum, January 22, 2018. <https://www.weforum.org/agenda/2018/01/prediction-globalization-2018/>
8. Bersin, Josh and Mazor, Art, "Culture Engagement and Beyond", Deloitte Insights, February 28, 2017. [https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2017/improving-the-employee-experience-culture-engagement.html?id=us:2ps:3gl:confidence:eng:cons:::na:LIXmKVLK:1079836504:244787795449:b:RLS\\_A\\_Human\\_Capital\\_Trends::nb](https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2017/improving-the-employee-experience-culture-engagement.html?id=us:2ps:3gl:confidence:eng:cons:::na:LIXmKVLK:1079836504:244787795449:b:RLS_A_Human_Capital_Trends::nb)

9. Cilluffo, Anthony and Cohen, D'Vera, "10 demographic trends shaping the U. S. and the World in 2017", Pew Research Center, April 27, 2017.  
<http://www.pewresearch.org/fact-tank/2017/04/27/10-demographic-trends-shaping-the-u-s-and-the-world-in-2017/>
10. Graf, Nikki, Sexual Harassment at work in the Era of #MeToo", Pew Research Center, April 4, 2018. <http://www.pewsocialtrends.org/2018/04/04/sexual-harassment-at-work-in-the-era-of-metoo/>
11. The Global Risks Report 2018 13th Edition. (2018). The World Economic Forum, [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GRR18\\_Report.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GRR18_Report.pdf) , p. 6. Also see <http://reports.weforum.org/global-risks-2018/global-risks-landscape-2018/>
12. Fry, Richard, "It's becoming more common for young adults to live at home for longer stretches", Pew Research Center, May 5, 2017.  
<http://www.pewresearch.org/fact-tank/2017/05/05/its-becoming-more-common-for-young-adults-to-live-at-home-and-for-longer-stretches/>
13. DeSilver, Drew, "Women scarce at the top of U.S. business- and in the job that lead there", Pew Research Center, April 30, 2018. <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2018/04/30/women-scarce-at-top-of-u-s-business-and-in-the-jobs-that-lead-there/>
14. Hunt, Vivian et al, "Delivering Through Diversity", McKinsey, January 2018.  
[https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Organization/Our%20Insights/Delivering%20through%20diversity/Delivering-through-diversity\\_full-report.ashx](https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Organization/Our%20Insights/Delivering%20through%20diversity/Delivering-through-diversity_full-report.ashx)
15. The Global Economic Report, 13th Edition, World Economic Forum, 2018.  
[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GRR18\\_Report.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GRR18_Report.pdf)
16. Rice, Doyle, "Thousands of low-lying islands may become 'uninhabitable' within decades as seas rise", USA Today, April 25, 2018.  
<https://www.usatoday.com/story/news/world/2018/04/25/thousands-low-lying-islands-may-become-uninhabitable-within-decades-seas-rise/550659002/>
17. Felice De Toni, A. and G. De Zan. (2016), The complexity dilemma, Three tips for dealing with complexity in organizations, Practitioner, Dec. 31,  
<https://journal.emergentpublications.com/article/the-complexity-dilemma/>
18. Eisenhardt, K. M., & Sull, D. N. (2001). "Strategy as simple rules", Harvard Business Review, 79(1): 106-119
19. Ibid.

20. Bersin, Josh, et al, "2017 Global Human Capital trends", Deloitte Insights, February 28, 2017. <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2017/organization-of-the-future.html>
21. 20. Ibid.
22. Burns, T. & Stalker, G. M. (1961), *The Management of Innovation*, Tavistock, London; Mintzberg, H. 1979. *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall; Emery, Fred E. and Eric L. Trist, (1965), "The Causal Texture of Organizational Environments", pp 21-32 in *Human Relations*, February 1965
23. Anand, N. and R. Daft. (2007). What is the Right Organization Design? *Organizational Dynamics*, Vol. 36, No. 4, pp. 329–344.
24. Ibid.
25. This section draws on a number of scholarly and practitioner sources, including the following: R. Daft. (2016). *Organization Theory & Design*, 12th ed. Cengage Learning, Boston, MA; <https://blog.hubspot.com/marketing/team-structure-diagrams> ; Burton and Obel. (2018). *Journal of Organization Design* Vol. 7, Issue 5, Devaney, Erik, "7 types of organizational Structure & Whom They're Suited For [Diagrams], Hubspot, accessed November 18, 2018. <https://doi.org/10.1186/s41469-018-0029-2> ; "Matrix Teams", *Global Integration*, accessed November 18, 2018. <http://www.global-integration.com/glossary/matrix-teams/> ; and Bersin, josh, "The organization of the Future: Arriving Now", 2017 *Global Human Capital Trends*, Deloitte Insights, February 28, 2017. <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2017/organization-of-the-future.html>
26. Brent Durbin. Matrix organization, *Encyclopedia Britannica*, <https://www.britannica.com/topic/matrix-organization>
27. "Matrix Teams", *Global Integration*, accessed November 18, 2018. <http://www.global-integration.com/glossary/matrix-teams/>
28. ibid.
29. G. Satell. (June 8, 2015). What Makes an Organization "Networked", *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2015/06/what-makes-an-organization-networked>
30. Satell, Greg, "The Story of Networks", *Digital Tonto*, September 26, 2010. <https://www.digitaltonto.com/2010/the-story-of-networks/> ; and "Networked Organizations", *Global Integration*, accessed November 18, 2018. <http://www.global-integration.com/glossary/matrix-teams/> ; <http://www.global-integration.com/glossary/networked-organization/>

31. Lister, Jonathan, "The Disadvantages of Network-based organizational Structure", Chron, accessed November 18, 2018.  
<http://smallbusiness.chron.com/disadvantages-networkbased-organization-structure-35988.html>
32. Sources in this section include the following: C. Handy. (May–June 1995). Trust and the Virtual Organization, Harvard Business Review, <https://hbr.org/1995/05/trust-and-the-virtual-organization> ; M. Ahuja and K. Carley. (1999), Network Structure in Virtual Organizations, Organization Science, Volume 10, Issue 6, June, pp. 741 – 757; <http://www.yourarticlelibrary.com/organization/what-is-virtual-organisation-definition-characteristics-and-types/35533>
33. D. Onley. (Apr 29, 2015), Environment,  
<https://www.shrm.org/ResourcesAndTools/hr-topics/technology/Pages/How-Telecommuting-Helps-the-Environment.aspx>
34. I. McCarthy, T. Lawrence, B. Wixted, and B. Gordon. (2010). A Multidimensional Conceptualization of Environmental Velocity, Academy of Management Review 34, no. 4, pp. 604-626
35. Katz, D. & Kahn R. L. (1966). The social psychology of organizations, John Wiley, New York, N.Y.
36. Bertalanffy, L. (1968). General System Theory, George Braziller, publisher, New York.
37. Adapted from Arie Y. Lewin and Carroll U. Stephens, "CEO Attributes as Determinants of Organization Design: An integrated Model," Organization Studies 15, no. 2 (1994): 183-212
38. J. Trevor and B. Varcoe. (2017). How Aligned Is Your Organization? Harvard Business Review, February, <https://hbr.org/2017/02/how-aligned-is-your-organization>
39. Dalavagas, Iason, "McDonald's Corp: A Short SWOT Analysis, Value line, May 11, 2015.  
[http://www.valueline.com/Stocks/Highlights/McDonalds\\_Corp\\_\\_A\\_Short\\_SWOT\\_Analysis.aspx#.WyqOj1VKiig](http://www.valueline.com/Stocks/Highlights/McDonalds_Corp__A_Short_SWOT_Analysis.aspx#.WyqOj1VKiig)
40. "Amazon accounts for 43% of US online retail sales" Business Insider, February 3, 2017. <http://www.businessinsider.com/amazon-accounts-for-43-of-us-online-retail-sales-2017-2>
41. Meyer, Pauline, "Amazon.com Inc.'s Organizational Structure Characteristics (An Analysis)", Panmore Institute, September 8, 2018 <http://panmore.com/amazon-com-inc-organizational-structure-characteristics-analysis>
42. Ibid.

43. Cohan, Peter, "3 Reasons Amazon Is the World's Best Business", Forbes, February 2, 2018. <https://www.forbes.com/sites/petercohan/2018/02/02/3-reasons-amazon-is-the-worlds-best-business/#563e86e63565>
44. Hyken, Shep, "Drucker said Culture Eats Strategy for Breakfast", Forbes, December 5, 2015. <https://www.forbes.com/sites/shephyken/2015/12/05/drucker-said-culture-eats-strategy-for-breakfast-and-enterprise-rent-a-car-proves-it/#7a7572822749>
45. Ed Schein. (2010). Organizational Culture and Leadership, 4th ed., San Francisco, CA: Jossey-Bass; J.W. Weiss. (2014). An Introduction to Leadership, 2nd ed., Bridgepoint Education, Inc.
46. This discussion of the CVF is based on these sources: K. Cameron, R. Quinn, J. Degraff, and A. Thakor, (2014). Competing Values Leadership, 2nd ed., New Horizons in Management, Northampton, MA; K. Cameron and R. Quinn (2006). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework, San Francisco, CA: Jossey-Bass; and <https://www.ocai-online.com/blog/2016/09/Organizational-culture-Create-Collaborate-Control-Compete>
47. T. Yu and N. Wu. (2009). "A Review of Study on the Competing Values Framework", International Journal of Business Management, Vol.4, No. 7, July, pp. 47-42.
48. Nocera, Joe, "Jeff Bezos and The Amazon way", The New York Times, August 21, 2015. <https://www.nytimes.com/2015/08/22/opinion/joe-nocera-jeff-bezos-and-the-amazon-way.html>
49. 50. Farber, Madeline, "Amazon Employee Attempts Suicide After Sending Email to Colleagues", Fortune, November 29, 2016. <http://fortune.com/2016/11/29/amazon-employee-suicide-attempt/>
50. The Global Economic Report, 13th Edition, World Economic Forum, 2018. [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GRR18\\_Report.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GRR18_Report.pdf) , p. 8 and pp. 54-57.
51. Agarwal, Dimple, "Introduction: The Rise of the Social Enterprise", Deloitte Insights, March 28, 2018.? <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2018/introduction.html>
52. Ibid.
53. Ibid.

## 19.5 الفصل الخامس

1. Hartman, L., J. DesJardins and MacDonald, C. (2018). Business Ethics: Decision Making for Personal Integrity and Social Responsibility, 4th ed., McGraw-Hill, New

- York, New York; and Weiss, J.W. (2014). Business Ethics, A Stakeholder and Issues Management Approach, 6th ed. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers.
2. Eleazar Melendez. (2013). Financial Crisis Cost Tops \$22 Trillion. [https://www.huffingtonpost.co/2013/02/14/financial-crisis-cost-gao\\_n\\_2687553.html](https://www.huffingtonpost.co/2013/02/14/financial-crisis-cost-gao_n_2687553.html)
  3. James Flanigan. (2002). Enron Is Proving Costly to Economy, <http://articles.latimes.com/2002/jan/20/news/mn-23790>
  4. David Auerbach. (2015). The Programs That Become the Programmers, [http://www.slate.com/articles/technology/bitwise/2015/09/pedro\\_domingos\\_master\\_algorithm\\_how\\_machine\\_learning\\_is\\_reshaping\\_how\\_we.html](http://www.slate.com/articles/technology/bitwise/2015/09/pedro_domingos_master_algorithm_how_machine_learning_is_reshaping_how_we.html)
  5. Julia Angwin, Jeff Larson, Surya Mattu and Lauren Kirchner. (2016). Machine Bias. ProPublica analysis of data from Broward County, Fla., <https://www.propublica.org/article/machine-bias-risk-assessments-in-criminal-sentencing>
  6. Hern, A. "Growth of AI Could Boost Cybercrime and Security Threats, Report Warns", The Guardian, February 21, 2018. <https://www.theguardian.com/technology/2018/feb/21/ai-security-threats-cybercrime-political-disruption-physical-attacks-report>
  7. Nevejans, N. (2016). European Civil Law Rules in Robotics, [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2016/571379/IPOL\\_STU\(2016\)571379\\_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2016/571379/IPOL_STU(2016)571379_EN.pdf)
  8. Ripple, W., World Scientists' Warning to Humanity: A Second Warning", XXXX / Vol. XX No. X • BioScience, 2017, [http://scientists.forestry.oregonstate.edu/sites/sw/files/Ripple\\_et\\_al\\_warning\\_2017.pdf](http://scientists.forestry.oregonstate.edu/sites/sw/files/Ripple_et_al_warning_2017.pdf).
  9. Samuel Chiu. (2017). Climate experts release latest science on sea level rise projections, <https://phys.org/news/2017-04-climate-experts-latest-science-sea.html>
  10. Friedman, Z. (2018). Trump Administration Requests \$0 In Funding For Consumer Protection Agency, <https://www.forbes.com/sites/zackfriedman/2018/01/19/cfpb-funding-trump/#61dd837c1826>
  11. AACSB, A Collective Vision for Business Education, AACSB International, 2016, <https://www.aacsb.edu/-/media/aacsb/publications/research-reports/collective-vision/collective-vision-for-business-education.ashx>
  12. ECI Connects. (2016). <https://connects.ethics.org/search?executeSearch=true&SearchTerm=22+percent&l=1>
  13. Rokeach, M., The Nature of Human Values, Free Press, 1973, p. 56.

14. Ibid.
15. Comrie, H. (2017). Wells Fargo Fake Accounts Scandal, <https://sevenpillarsinstitute.org/wells-fargo-fake-accounts-scandal/>
16. Carouchi, R. (2016). Why Ethical People Make Unethical Choices, <https://hbr.org/2016/12/why-ethical-people-make-unethical-choices>
17. This section is based on and taken from J.W. Weiss, (2014), Business Ethics, A Stakeholder and Issues Management Approach, 6th edition, Barrett-Koehler Publishers, Oakland, CA.
18. Covey, S. R. (2004). The 7 habits of highly effective people: Restoring the character ethic. New York: Free Press.
19. Sarros, J., Cooper, B.K., and Santora, J.C., "Building a Climate for Innovation Through Transformational Leadership and Organizational Culture", Journal of Leadership and Organizational Studies, June 30, 2008.
20. Velasquez, M., Andre, C., Shanks, T., & Meyer, M. (2014). Can Ethics Be Taught? <http://www.scu.edu/ethics-center/aboutcenter>
21. Sisodia, R., Wolfe, D., and Sheth, J. (2007). Firms of endearment: How world-class companies profit from passion and purpose, 137. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing.
22. Collins, J. (2001). Good to great, 21. New York: HarperCollins; and parts of this section are based on J.W.Weiss (2015), Introduction to Leadership, 2nd edition, Bridgepoint Education, Inc.
23. Barnard, C. (1939). The functions of the executive, 259. Cambridge, MA: Harvard University Press.
24. Rost, J. C., and Barker, R.A., "Leadership Education in Colleges: Toward a 21st Century Paradigm", Journal of Organizational Studies, January 1, 2000.
25. Kauflin, J. (2017). The World's Most Ethical Companies, <https://www.forbes.com/sites/jeffkauflin/2017/03/14/the-worlds-most-ethical-companies-2017/#1a0f42e07bc3>
26. Ephisphere, (2017). Worlds Most Ethical Companies. <http://worldsmoethicalcompanies.com/honorees/>
27. Beauchamp, T. L., & Bowie, N. F. (1988). Ethical theory and business (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
28. Lelyveld, J. Great Soul: Mahatma Gandhi and His Struggle with India , Knopf, 2011.

29. The Guardian. (2014). Corporate transparency: why honesty is the best policy, <https://www.theguardian.com/sustainable-business/corporate-transparency-honesty-best-policy>
30. Cialdini, Petia, Petrova, and Goldstein, "The Hidden Costs of Organizational Dishonesty", MIT Sloan Review, Spring, 2004.
31. Oates, D., "Young Dallas philanthropist impacts the world from her Deep Ellum shop", Culture Map, October 30, 2014, <http://dallas.culturemap.com/news/fashion/10-30-14-akola-project-flagship-store-deep-ellum-brittany-underwood/#slide=0>.
32. Xavier University News and Events, "Former Malden Mills CEO Aaron Feuerstein speaking at Heroes of Professional Ethics event March 30", March 24, 2009, [https://www2.xavier.edu/campusuite25/modules/news.cfm?seo\\_file=Former-Malden-Mills-CEO-Aaron-Feuerstein-speaking-at-Heroes-of-Professional-Ethics-event-March-30&grp\\_id=1#.W6FLZPFyUk](https://www2.xavier.edu/campusuite25/modules/news.cfm?seo_file=Former-Malden-Mills-CEO-Aaron-Feuerstein-speaking-at-Heroes-of-Professional-Ethics-event-March-30&grp_id=1#.W6FLZPFyUk)
33. Lussier, R. and Achua, C., Leadership: Theory, Application, and Skill Development, Thomson/South-Western, 2006.
34. Greenleaf, R.K., Servant Leadership: A Journey Into the Nature of Legitimate Power and Greatness, Paulist Press, 1977.
35. DeGraaf, D., Tilley C., & Neal, L. (2004). Servant-leadership characteristics in organizational life.
36. Driscoll, D. M., and Hoffman, W. (2000). Ethics matters, 68. Waltham, MA: Center for Business Ethics.
37. Fortune editors. (2016). The World's 19 Most Disappointing Leaders, <http://fortune.com/2016/03/30/most-disappointing-leaders/>
38. Schein, E. (2017). Organizational culture and leadership, 5th ed., Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons.
39. Cameron, K. and R. Quinn. (2011). Diagnosing and Changing Organization Culture, 3rd ed. San Francisco, CA: John Wiley & Sons publishers.
40. Schein, E. (2017). Organizational culture and leadership, 5th ed., Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons.
41. Coleman, J. (2013). Six Components of a Great Corporate Culture, <https://hbr.org/2013/05/six-components-of-culture>
42. This section is based on and extrapolates from Ephisphere's Erica Salmon Byrnes' 2017 article " Culture Matters: The Advantages of a Strong Ethical Culture are Manifold," found at <https://insights.ethisphere.com/culture-matters/>:

43. Killingsworth, S. (2012), Modeling the Message: Communicating Compliance through Organizational Values and Culture. The Georgetown Journal of Legal Ethics, Vol. 25:961-987. <file:///C:/Users/jweiss/Downloads/SSRN-id2161076.pdf>
44. This section is based on and extrapolates from Ephisphere's Erica Salmon Byrnes' 2017 article " Culture Matters: The Advantages of a Strong Ethical Culture are Manifold," found at <https://insights.ethisphere.com/culture-matters/>
45. Weller, A. (2017). Exploring Practitioners' Meaning of "Ethics," "Compliance," and "Corporate Social Responsibility" Practices: A Communities of Practice Perspective, Business & Society, pp. 1-27, <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0007650317719263>
46. The Sarbanes-Oxley Act of 2002. (March 2003). PricewaterhouseCoopers. [http://www.pwc.com/en\\_US/us/sarbanes-oxley/assets/so\\_overview\\_final.pdf](http://www.pwc.com/en_US/us/sarbanes-oxley/assets/so_overview_final.pdf), accessed February 13, 2012.
47. Carroll, A. B. (2008). A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices, in The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility, Chapter: Chapter 2, Publisher: Oxford University Press, pp.19 - 46
48. Freeman, R. E. and Gilbert, D. R., Jr. (1988). Corporate strategy and the search for ethics. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
49. Rudominer, R. (2017). Corporate Social Responsibility Matters: Ignore Millennials at Your Peril. [https://www.huffingtonpost.com/ryan-rudominer/corporate-social-responsi\\_9\\_b\\_9155670.html](https://www.huffingtonpost.com/ryan-rudominer/corporate-social-responsi_9_b_9155670.html)
50. Ibid.
51. Elkington, J., Cannibals with Forks, Oxford University Press, 1999.
52. Villas, N. (2017). Top 20 Corporate Social Responsibility Initiatives for 2017, <https://www.smartrecruiters.com/blog/top-20-corporate-social-responsibility-initiatives-for-2017/>
53. Friedman, Z. (2018). Trump Administration Requests \$0 In Funding For Consumer Protection Agency, <https://www.forbes.com/sites/zackfriedman/2018/01/19/cfpb-funding-trump/#61dd837c1826>
54. Teng, D. and R. Yazdanifard. (2014). Does Corporate Social Responsibility make any differences when it comes to "Un-substitutable" Product from Customer Point of View, Journal of Research in Marketing Volume 2 No.2 April, pp. 167-171.
55. Menichini, T. and Rosati, F., "The Strategic Impact of CSR Consumer-Company Alignment", Procedia- Behavioral and Social Sciences, 109 ( 2014 ) 360 – 364, and Becker-Olsen and Hill, "The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behavior", Journal of Business Research, 59 (1) (2006), pp. 46-53.

56. Orlitzky, O, F. Schmidt and S.Rynes. (2003). Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis, *Organization Studies*, 24:3 pp.403-441.
57. Robbins, R. (2015, May 5). Does Corporate Social Responsibility Increase Profits?, <http://business-ethics.com/2015/05/05/does-corporate-social-responsibility-increase-profits/>
58. Berman, S., Wicks, A., Kotha, S., and Jones, T. (1999). Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, 42, No. 5, October, pp. 488–506.
59. Freeman, R. E. (1999). Divergent stakeholder theory. *Academy of Management Review*, 24, 233–236.
60. Weiss, J.W. (2014). *Business Ethics, A Stakeholder and Issues Management Approach*, 6th ed. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers; and Bowie, N., and Duska, R. (1991). *Business ethics*, 2nd ed. Englewood Cliffs, NJ:Prentice Hall.
61. Freeman, R. E. and Gilbert, D. R., Jr. (1988). *Corporate strategy and the search for ethics*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
62. Donaldson T. and L. Preston. (1995), *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications* *Academy of Manage Review*, January 1, Vol. 20 no. 1, pp. 65-91 ; and Weiss, J.W. (2014). *Business Ethics, A Stakeholder and Issues Management Approach*, 6th ed. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers.
63. Falck, O. and S. Heblich, “. (2007). *Corporate Social Responsibility: Doing Well By Doing Good*, *Business Horizons* 50 (2007): 247–254.
64. Curtis C. Verschoor and Elizabeth A. Murphy, “The Financial Performance of Large U.S. Firms and Those with Global Prominence: How Do the Best Corporate Citizen Rate?” *Business and Society Review* 107, no. 2 (Fall 2002), 371–381.
65. Dvorak, P. (2007). *Theory & Practice: Finding the Best Measure of ‘Corporate Citizenship*, *The Wall Street Journal*, July 2, B3 ; and Greening, D. and D.Turban. (2000). *Corporate Social Performance as a Competitive Advantage in Attracting a Quality Workforce*, *Business and Society* 39, no. 3, September, 254.
66. Daft, R. (2016). *Organizational Theory & Design*, 12th ed. Boston, MA: Cengage Learning.
67. Weiss, J.W. (2014). *Business Ethics, A Stakeholder and Issues Management Approach*, 6th ed. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers.
68. Cassin, R. (2017). *Halliburton pays \$29 million to settle Angola FCPA offenses*, <http://www.fcpablog.com/blog/2017/7/27/halliburton-pays-29-million-to-settle-angola-fcpa-offenses.html>

69. Weiss, J.W. (2014). Business Ethics, A Stakeholder and Issues Management Approach, 6th ed. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers.
70. Vijay Govindarajan, reported in Gail Dutton, "Building a Global Brain," Management Review (May 1999), 34–38.
71. United nations Global Compact, "The Ten principles of the united Nations Global Compact", <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>.
72. Donaldson, T. and T. Dunfee(2000). A Review of Donaldson and Dunfee's Ties That Bind: A Social Contracts Approach to Business Ethics, Journal of Business Ethics, December, volume 28, issue 4, pp 383–387.
73. Hanna, D. (2016). Where can corporate culture and national cultures meet? <https://www.insidehr.com.au/where-can-corporate-culture-and-national-cultures-meet/>
74. Wittenberg-Cox, A. (2017). How Royal DSM Is Improving Its Geographic and Gender Diversity, <https://hbr.org/2017/07/how-royal-dsm-is-improving-its-geographic-and-gender-diversity>.
75. Ibid.
76. Vijay Govindarajan, reported in Gail Dutton, "Building a Global Brain," Management Review (May 1999), 34–38.
77. Homer H. Johnson, "Does It Pay to Be Good? Social Responsibility and Financial Performance," Business Horizons (November–December 2003), 34–40
78. Ethisphere, " Advancing Business Integrity for Compitative Advantage", [https://ethisphere.com/?gclid=EAIaIQobChMIJSz4IOS2QIVzQOGCh2cXwXFEAYASAAEgIaAfd\\_BwE](https://ethisphere.com/?gclid=EAIaIQobChMIJSz4IOS2QIVzQOGCh2cXwXFEAYASAAEgIaAfd_BwE).
79. The Wall Street Journal/CFO Journal Deloitte, 2018, <https://deloitte.wsj.com/riskandcompliance/2018/06/04/whistleblower-programs-who-should-be-in-charge-3/>
80. Kaptein, M. (2017). The Moral Entrepreneur: A New Component of Ethical Leadership, Journal of Business Ethics. May, Pp. 1-16.
81. Brown, M and Trevino L., "Ethical leadership: A review and future directions", The Leadership Quarterly, December 2006, Pages 595-616.
82. Ibid.
83. Kaptein, M. (2017). The Moral Entrepreneur: A New Component of Ethical Leadership, Journal of Business Ethics. May, Pp. 1-16.
84. Brown, M and Trevino L., "Ethical leadership: A review and future directions", The Leadership Quarterly, December 2006, Pages 595-616.

85. Gregory, T., "Small Catholic University, Big Muslim Enrollment Try To Build Bridges", The Chicago Tribune, January 14, 2017, <http://www.chicagotribune.com/news/ct-benedictine-university-muslims-met-20170115-story.html>.
86. Smith, "Could Your Leadership Style be Influencing Bad Behavior?", INSEAD Knowledge, October 14, 2014, <https://knowledge.insead.edu/leadership-organisations/could-your-leadership-style-be-influencing-bad-behaviour-3638>.
87. van Prooijen, A.M. and Ellemers, N, "Does it pay to be moral? How indicators of morality and competence enhance organizational and work team attractiveness", British Journal of Management 26 (2), 225-236

## 19.6 الفصل السادس

1. Pankaj Ghemawat, "Globalization in the age of Trump," Harvard Business Review, July-August, 2017, pp. 712-716.
2. Divesh Kaul, "Eliminating trade barriers through preferential trade agreements: perspectives from South Asia," Tulane Journal of International and Comparative Law, Vol 25, pp. 355-402.
3. <https://www.wto.org/>
4. Bloomberg BusinessWeek, "Now on EBay: Russian micro-multinationals," 3-20-17, businessweek.com
5. Geert Hofstede, "Culture's consequences: Comparing values, behaviors and institutions across nations," 2nd edition, 2001, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
6. Geert Hofstede, "Culture's consequences: Comparing values, behaviors and institutions across nations," 2nd edition, 2001, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
7. Bradley L. Kirkman, Kevin B. Lowe and Cristina B. Gibson, "A quarter century of culture's consequences: A review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework," Journal of International Business Studies, Vol 37 , pp. 285-320.
8. R.J. House, P.J. Hanges, M. Javidan, P.W. Dorfman and V. Gupta (eds), 2004, Culture, Leadership and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies, Thousand Oaks, CA: Sage.
9. Mansour Javidan, Peter W. Dorfman, Mary Sully de Luque, and Robert J. House, 2006, "In the eye of the beholder: Cross-cultural lessons in leadership for project GLOBE," The Academy of Management Perspectives, February, 20(1), pp. 67-90

10. Erin Meyer, "Being the boss in Brussels, Boston and Beijing," *Harvard Business Review*, July-August, 2017, pp. 70-77.
11. Joyce S. Osland and Allan Bird, "Beyond sophisticated stereotyping: Cultural sensemaking in context," *Academy of Management Executive*, Vol 14, 2000, pp. 65-77.
12. Vas Taras, Piers Steel and Bradley L. Kirkman, "Does country equate with culture? Beyond geography in the search for cultural boundaries," *Management International Review*, 2016, Vol. 56, pp. 455-487.
13. Turner, J. H. 1997. *The Institutional Order*. New York: Addison-Wesley, 6.
14. M.E. Olsen, "Societal dynamics: Exploring macrosociology," pp. 375, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
15. K. Praveen Parboteeah and John B. Cullen, "Social institutions and work centrality: Explorations beyond national culture," *Organization Science*, 2003, Vol 14, pp. 137-148.
16. K. Praveen Parboteeah, John B. Cullen and Martin Hoegl, "Managers' gender role attitudes: A country institutional approach," *Journal of International Business Studies*, 2008, Vol. 39, pp. 795-813.
17. Fisher, Mary P. 1999. *Living Religions*, 7th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall 273.
18. Pew Research: <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2017/04/05/christians-remain-worlds-largest-religious-group-but-they-are-declining-in-europe/>
19. Fisher, Mary P. 1999. *Living Religions*, 7th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
20. Parboteeah, K.P, Walter, S., Block, J. 2015. When faith meets innovation: Religion, entrepreneurial opportunities, and entrepreneurial activity. *Journal of Business Ethics*, 130, 447-465.
21. Jacob Eisenberg, Hyun-Jung Lee, Frank Bruck, Barbara Brenner, Marie-Therese Claes, Jacek Mironski and Roger Bell, "Can business schools make students culturally competent? Effects of cross-cultural management courses on cultural intelligence," *Academy of Management Learning and Education*, 2013, Vol. 12, pp. 603-621.
22. Jase R. Ramsey and Melanie Lorenz, "Exploring the impact of cross-cultural management on cultural intelligence, student satisfaction, and commitment," *Academy of Management Learning and Education*, 2016, Vol. 15, pp. 79-99.
23. Tomasz Lenartowicz, James P. Johnson and Robert Konopaske, "The application of learning theories to improve cross-cultural training programs in MNCs,"

- International Journal of Human Resource Management, 2014, Vol. 25, pp. 1697-1719.
24. Tomasz Lenartowicz, James P. Johnson and Robert Konopaske, "The application of learning theories to improve cross-cultural training programs in MNCs," International Journal of Human Resource Management, 2014, Vol. 25, pp. 1697-1719.
25. Tomasz Lenartowicz, James P. Johnson and Robert Konopaske, "The application of learning theories to improve cross-cultural training programs in MNCs," International Journal of Human Resource Management, 2014, Vol. 25, pp. 1697-1719.
26. Shira Mor, Michael Morris and Johann Joh, "Identifying and training adaptive cross-cultural management skills: The crucial role of cultural metacognition," Academy of Management Learning and Education, 2013, Vol. 12, pp. 453-475.
27. Rita Bennett, Anne Aston and Tracy Colquhoun, "Cross-cultural training: A critical step in ensuring the success of international assignments," Human Resource Management, Summer/Fall 2000, Vol. 39, pp. 239-250.
28. Yu-lin Wang and Emma Tran, "Effects of cross-cultural and language training on expatriates' adjustment and job performance in Vietnam," Asia Pacific Journal of Human Resources, 2012, Vol. 50, pp. 327-350.
29. Molinsky, A, "The mistakes most managers make with cross-cultural training," Harvard Business Review, January 15, 2015, pp. 2-4.
30. Alain Verbeke and Christian G. Asmussen, "Global, local, or regional? The locus of MNE strategies," Journal of Management Studies, 2016, Vol. 53, pp. 1051-1075.
31. Ellen Hughes Cromwick, "Ford Motor company's global electrification strategy," Business Economics, 2011, Vol. 46, pp. 167-170.
32. <http://www.mcdonaldsindia.net/>
33. <https://www.bayer.com/en/crop-science-division.aspx>
34. Maya Townsend, Lisa Coen and Kittie Watson, "From regional to global: Using a network strategy to align a multinational organization," People+Strategy, Spring 2017, Vol. 40, pp. 32-38.
35. [https://www.bcgperspectives.com/content/articles/globalization\\_growth\\_time\\_reengage\\_retreat\\_emerging\\_markets/](https://www.bcgperspectives.com/content/articles/globalization_growth_time_reengage_retreat_emerging_markets/)
36. U.S Department of Commerce, "A basic guide to exporting," 11th edition, 2015, <https://www.export.gov/article?id=Why-Companies-should-export>

37. U.S Department of Commerce, "A basic guide to exporting," 11th edition, 2015, <https://www.export.gov/article?id=Why-Companies-should-export>
38. <https://www.export.gov/welcome>
39. Daniel Simonet, "Entry modes of European firms in Vietnam," *Emerging Markets Journal*, 2012, Vol 2, pp. 10-29.
40. Priya S. Lakshmi, BB Mani Latha, H. Chiathra, T. Kavya and Roopika Ashwanth, "Study on food franchise in India: With special reference to Bangalore," *International Journal of Research in Commerce and Management*, 2015, Vol. 6, pp. 80-83.
41. Priya S. Lakshmi, BB Mani Latha, H. Chiathra, T. Kavya and Roopika Ashwanth, "Study on food franchise in India: With special reference to Bangalore," *International Journal of Research in Commerce and Management*, 2015, Vol. 6, pp. 80-83.
42. Rajesh Kumar, "Managing ambiguity in strategic alliances," *California Management Review*, Summer 2014, Vol. 56, pp. 82-102.
43. PWC, 2015, "Courting China Inc: Expectations, pitfalls, and success factors of Sino-foreign business partnerships in China," <https://www.pwc.com.au/asia-practice/assets/courting-china-aug15.pdf>
44. Minjung Kim, "The effects of strategic alliances on firm productivity in South Korea," *Applied Economics*, 2015, Vol. 47, pp. 5034-5044.
45. Economist, "Not lovin' it," 2017, September 30, pp. 60.
46. Sylvie Chetty and Colin Campbell-Hunt, "A strategic approach to internationalization: A traditional versus a "born-global" approach," *Journal of International Marketing*, 2004, Vol 12, pp. 57-81.
47. Sylvie Chetty and Colin Campbell-Hunt, "A strategic approach to internationalization: A traditional versus a "born-global" approach," *Journal of International Marketing*, 2004, Vol 12, pp. 57-81.
48. Economist, "Why does Kenya lead the world in mobile money," 2015, March 2nd, Online Edition.
49. Kieran Monks, "M-PESA: Kenya's mobile money success story turns 10," CNN, February 24, <http://www.cnn.com/2017/02/21/africa/mpesa-10th-anniversary/index.html>
50. Eliane Choquette, Morten Rask, Davide Sala and Phillipp Schroder, "Born globals - is there fire behind the smoke," *International Business Review*, Vol. 26, pp. 448-460.

51. Sylvie Chetty and Colin Campbell-Hunt, "A strategic approach to internationalization: A traditional versus a "born-global" approach," *Journal of International Marketing*, 2004, Vol 12, pp. 57-81.
52. Lidia Danik and Izabela Kowalik, "Success factors and development barriers perceived by the Polish born global companies. Empirical study results," *Journal for East European Management Studies*, 2015, Vol. 20, pp. 360-390.
53. Andreas P. Petrou, "Foreign market entry strategies in retail banking: Choosing an entry mode in a landscape of constraints," *Long Range Planning*, 2009, Vol. 42, pp. 614-632.
54. Lidia Danik and Izabela Kowalik, "Success factors and development barriers perceived by the Polish born global companies. Empirical study results," *Journal for East European Management Studies*, 2015, Vol. 20, pp. 360-390.

## 19.7 الفصل السابع

1. Shannon McMahon, "Stepping into a Fortune," *San Diego Union-Tribune*, April 5, 2005, p. C4.
2. Dashed Pierson, "10 Things You Should Know about Surfing in the Olympics," *Surflife*, <http://www.surflife.com>, August 5, 2016.
3. Steve Chapple, "Reef Brand's Co-founder Eyes the Horizon," *San Diego Union Tribune*, <https://www.sandiegouniontribune.com>, December 13, 2013.
4. Andrew Morse, "An Entrepreneur Finds Tokyo Shares Her Passion for Bagels," *The Wall Street Journal*, October 18, 2005, p. B1.
5. Barbara Farfan, "Amazon.com's Mission Statement", *The Balance*. April 15, 2018, <https://www.thebalance.com/amazon-mission-statement-4068548>.
6. "About StartupNation," <https://startupnation.com>, accessed February 1, 2018; Jim Morrison, "Entrepreneurs," *American Way Magazine*, October 15, 2005, p. 94.
7. Martha Irvine, "More 20-Somethings Are Blazing Own Paths in Business," *San Diego Union-Tribune*, November 22, 2004, p. C6.
8. Keith McFarland, "What Makes Them Tick," *Inc. 500*, October 19, 2005, <http://www.inc.com>.
9. Ibid.
10. حسين عبد المطلب الأسرج. المشروعات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التشغيل في الدول العربية.
11. إيهاب مقابلة. نظم الدعم المؤسسي للمشاريع الصغيرة والمتوسطة. المعهد العربي للتخطيط في الكويت

12. "Annual Survey of Entrepreneurs," <https://www.census.gov>, accessed February 1, 2018.
13. "The Kauffman Index," <http://www.kauffman.org>, accessed February 2, 2018.
14. Adapted from "They've Founded Million Dollar Companies and They're not Even 30," <https://www.inc.com/30-under-30>.
15. McFarland, "What Makes Them Tick."
16. "The Kauffman Index," <http://www.kauffman.org>, accessed February 2, 2018.
17. Andrew Blackman, "Know When to Give Up," The Wall Street Journal, May 9, 2005, p. R9.
18. Michelle Prather, "Talk of the Town," Entrepreneur Magazine, February 2003, <http://www.entrepreneur.com>.
19. Don Debelak, "Rookie Rules," Business Start-Ups Magazine, <http://www.entrepreneur.com>, March 2, 2006.
20. McFarland, "What Makes Them Tick."
21. فاطمة الحوز. (2018 يوليو، 20). ماهو الفرق بين حاضنات الأعمال، ومسرعات الأعمال؟ <https://www.alefstartup.com/blog/2018/07/20/-ماهو-الفرق-بين-حاضنات-الأعمال-ومسرعات-الأعمال>
22. سلسلة نحو مجتمع المعرفة. معهد البحوث والاستشارات، جامعة الملك عبدالعزيز. الإصدار الثالث (حاضنات الأعمال)
23. أمل خيرى أمين (2019). تجارب في الريادة الاجتماعية.
24. حسين الناظر (16 نوفمبر، 2016). ريادة الأعمال الاجتماعية..ومعوقات التنمية في العالم العربي. <https://www.rowadalaamal.com/ريادة-الأعمال-الاجتماعية-ومعوقات-الت>
25. مرجع سابق (أمل خيرى أمين (2019). تجارب في الريادة الاجتماعية. ص 32)
26. مرجع سابق (أمل خيرى أمين (2019). تجارب في الريادة الاجتماعية. ص 76-88)
27. مرجع سابق (أمل خيرى أمين (2019). تجارب في الريادة الاجتماعية. ص 98-103)

## 19.8 الفصل الثامن

1. PDR (2016). Lauri Goodman Lampson, President + CEO. <http://www.pdrcorp.com/lauri-goodman-lampson/> Accessed July 28, 2017.
2. Steelcase, (n.d.). Accenture Relocation Aids Collaboration. <https://www.steelcase.com/research/articles/topics/real-estate-optimization/accenture/> Accessed July 28, 2017.

3. PDR (2016). Lauri Goodman Lampson President + CEO. <http://www.pdrcorp.com/lauri-goodman-lampson/> Accessed July 28, 2017.
4. Steelcase (2011). Accenture Case Study. <https://www.youtube.com/watch?v=y4oIIY3HJfo&t=219s> Accessed July 28, 2017.
5. Paychex (2017). Company History. <https://www.paychex.com/corporate/history.aspx> Accessed July 28, 2017.
6. Chris Mooney (January 10, 2017). "America's first 'clean coal' plant is now operational — and another is on the way." The Washington Post. [https://www.washingtonpost.com/news/energy-environment/wp/2017/01/10/americas-first-clean-coal-plant-is-now-operational-and-another-is-on-the-way/?utm\\_term=.0020d0987631](https://www.washingtonpost.com/news/energy-environment/wp/2017/01/10/americas-first-clean-coal-plant-is-now-operational-and-another-is-on-the-way/?utm_term=.0020d0987631) Accessed July 28, 2017.
7. Smith, Geoffrey (2017). "Paris Wants to Ban the Combustion Engine by 2030." Fortune. Oct. 12, 2017. <http://fortune.com/2017/10/12/paris-combustion-engine-ban/>
8. Trangbæk, Roar Rude (2016). "LEGO Group to invest 1 Billion DKK Boosting Search for Sustainable Materials." <https://www.lego.com/en-us/aboutus/news-room/2015/june/sustainable-materials-centre> Accessed July 29, 2017.
9. Brand Finance (2017). "Toys 25 2016." [http://brandfinance.com/images/upload/brand\\_finance\\_toys\\_25\\_2017\\_report\\_locked.pdf](http://brandfinance.com/images/upload/brand_finance_toys_25_2017_report_locked.pdf) Accessed July 29, 2017.
10. Holodny, Elena (2016). TIMELINE: The tumultuous 155-year history of oil prices. Business Insider. <http://www.businessinsider.com/timeline-155-year-history-of-oil-prices-2016-12> Accessed July 29, 2017.
11. Peters, Adele (2015). "Why LEGO is Spending Millions to Ditch Oil-Based Plastic." Fast Company. <https://www.fastcompany.com/3048017/why-lego-is-spending-millions-to-ditch-oil-based-plastic> Accessed July 29, 2017.
12. Ridester (2017). "How Much do Uber Drivers Actually Make? The Inside Scoop." Ridester.com. <https://www.ridester.com/how-much-do-uber-drivers-make/> Accessed July 29, 2017.
13. Bensinger, Greg (2017). "Lyft Shifts Gears With New Driverless-Car Division; San Francisco company to hire hundreds of engineers and open new Silicon Valley office." The Wall Street Journal. July 21, 2017.
14. Edelstein, Stephen (2017). "Lyft Finally Launches Its Boston Self-Driving Car Pilot Program." The Drive. Dec. 17, 2017. <http://www.thedrive.com/tech/16779/lyft-finally-launches-its-boston-self-driving-car-pilot-program>

15. O’Kane, Sean (2018). "I took a gamble by riding in a self-driving Lyft in Las Vegas." The Verge. January 8, 2018. <https://www.theverge.com/2018/1/8/16860590/self-driving-lyft-las-vegas-ces-2018>
16. Korosec, Kristen (2018). "Uber self-driving cars back on public roads, but in manual mode/" Tech Crunch. July 24, 2018. <https://techcrunch.com/2018/07/24/uber-self-driving-cars-back-on-public-roads-but-in-manual-mode/>

## 19.9 الفصل التاسع

1. Feldman, Amy (2016). "Costco For Millennials: How Chieh Huang Built Boxed, A Mobile Juggernaut With \$100M+ In Revenue." Forbes. <https://www.forbes.com/sites/forbestreptalks/2016/10/19/costco-for-millennials-how-chieh-huang-built-boxed-a-mobile-juggernaut-with-100m-in-revenue/#7870fb552adb> Accessed September 4, 2017.
2. Mccausland, Christianna (2016). "Boxed founder Chieh Huang shares lessons in entrepreneurship." Johns Hopkins Magazine. <https://hub.jhu.edu/magazine/2016/summer/boxed-chieh-huang-interview/> . Accessed September 4, 2017.
3. Huang, Chieh (2016). Interview on Mad Money, MSNBC. Available on Youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=3ANAE1vLAIw>
4. The Marketing Blender (2017). "Best Examples of Company Vision and Mission Statements." <http://www.themarketingblender.com/vision-mission-statements/>
5. Ibid.
6. CBIInsights (2018). "Walmart’s Been On A Buying Spree. Which Company Could It Acquire Next?." CBIInsights.com. <https://www.cbinsights.com/research/walmart-acquisition-targets/> . Jan. 5, 2018.
7. Tesla (2017). "Tesla Gigafactory." Tesla.com. <https://www.tesla.com/gigafactory> . Accessed September 4, 2017.

## 19.10 الفصل العاشر

1. For an in-depth exploration of the field of organizational development and change, see Cummings, Thomas G. and Worley, Christopher G., Organization Development and Change, 11th edition, Cengage Learning, 2019.
2. Katz, D. and Kahn, R. L., The Social Psychology of Organizations, 2nd edition, John Wiley and Sons, 1978; and Schein, Edgar, Organizational Psychology, 3rd edition, Prentice Hall, 1980.
3. Weber, Max, From Max Weber: Essays in Sociology, Oxford University Press, 1958.

4. Brown, K. and Eisenhardt, M., "The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 42, 1997, pp 1-34.
5. Kotter, J. and Schlesinger, L., "Choosing Strategies for Change", *Harvard Business Review*, 57, 1979, pp. 106-114.
6. Setter, Craig Joseph and The Council for Six Sigma Certification, *Six Sigma: A Complete Step-by-Step Guide*, The Council for Six Sigma Certification, 2018.
7. Eisenbach, R., Watson, K., and Pillai, R., "Transformational Leadership in the Context of Organizational Change", *Journal of Organizational Change Management*, 12, 1999, pp. 80-89.
8. Cummings, Thomas G. and Worley, Christopher G., *Organization Development and Change*, 11th edition, Cengage Learning, 2019.
9. Quinn, R. E. (2015). *The Positive Organization: Breaking Free from Conventional Cultures, Constraints, and Beliefs* (1 edition). Oakland: Berrett-Koehler Publishers.
10. Lewin, K., *Field Theory in Social Science*, Harper & Row, 1951; and Kotter, J., *Leading Change*, Harvard Business School Press, 2012.
11. Cooperrider, David L., *The Appreciative Inquiry Handbook: For Leaders of Change*, Berrett-Koehler Publishers, 2008.
12. Olson, Edwin E. and Eoyang, Glenda H., *Facilitating Organizational Change: Lessons from Complexity Science*, Pfeiffer, 2001.
13. Bright, D. S. (2009). *Appreciative Inquiry and Positive Organizational Scholarship: A Philosophy of Practice for Turbulent Times*. *OD Practitioner*, 41(3), 2-7.
14. Whitney, D., & Trosten-Bloom, A. (2010). *The Power of Appreciative Inquiry: A Practical Guide to Positive Change* (Second Edition). Berrett-Koehler Publishers.
15. Burnes, B. (2005). *Complexity theories and organizational change*. *International Journal of Management Reviews*, 7(2), 73-90.
16. Owen, H. (2008). *Open Space Technology: A User's Guide* (Third Edition). Berrett-Koehler Publishers.
17. Olson, E. E., & Eoyang, G. H. (2001). *Facilitating Organization Change: Lessons From Complexity Science* (1st ed.). Pfeiffer.
18. Ibid.

## 19.11 الفصل الحادي عشر

1. Ulrich, Younger, Brockbank, Younger, HR From the Outside In, 2012. SHRM.org
2. "The Performance Management Revolution", Harvard Business Review, October 2016).
3. Buckingham and Goodall, "Reinventing Performance Management", Harvard Business Review, 2015.
4. Goler, Gale and Grant, "Let's Not Kill Performance Evaluations Yet", Harvard Business Review, Nov 2016.
5. Capelli and Tavis, "The Performance Management Revolution", Harvard Business Review, 2016, p. 9-11.
6. Stephen Miller, "Study: Pay for Performance Pays Off", Society for Human Resource Management, 2011.
7. 2015 World at Work "Compensation Programs and Practices Report"
8. Nohria, Groysberg, Lee, "Employee, Motivation: A Powerful New Model" Harvard Business Review, August 2008.
9. Fernandez-Araoz, Groysberg, Nohria, "The Definitive Guide to Recruiting in Good Times and Bad", Harvard Business Review, 2009.
10. Ibid.
11. Efron and Ort, One Page Talent Management, Harvard Business School Press, 2010.

## 19.12 الفصل الثاني عشر

1. McGrath, J. E., Berdahl, J.L., & Arrow, H. (1995). Traits, expectations, culture, and clout: The dynamics of diversity in work groups. In S.E. Jackson & M.N. Ruderman (Eds.), Diversity in Work Teams, 17-45. Washington, D.C.: American Psychological Association.
2. Thomas, R. R. 1991. Beyond race and gender. New York, NY: AMACOM.
3. Cox, Taylor H., and Stacy Blake. "Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness." The Executive (1991): 45-56.
4. Pelled, L. H., Ledford, G. E., Jr., & Mohrman, S. A. (1999). Demographic dissimilarity and workplace inclusion. Journal of Management Studies, 36, 1013-1031.

5. Lambert, J.R., & Bell, M.P. (2013). Diverse forms of difference. In Q. Roberson (Ed.) Oxford Handbook of Diversity and Work (pp. 13 – 31). New York: Oxford University Press.
6. Harrison, D.A., Price, K.H., & Bell, M.P. (1998). Beyond relational demography: time and the effects of surface- and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal*, 41(1), 96-107.
7. Lambert, J.R., & Bell, M.P. (2013). Diverse forms of difference. In Q. Roberson (Ed.) Oxford Handbook of Diversity and Work (pp. 13 – 31). New York: Oxford University Press.
8. Clair, J.A., Beatty, J.E., & Maclean, T.L. (2005). Out of sight but not out of mind: Managing invisible social identities in the workplace. *Academy of Management Review*, 30 (1), 78-95.
9. Philips, K.W., Rothbard, N.P., & Dumas, T.L. (2009). To disclose or not to disclose? Status distance and self-disclosure in diverse environments. *Academy of Management Review*, 34(4), 710-732.
10. Judy, R.W., D'Amico, C., & Geipel, G.L.(1997). *Workforce 2020: Work and Workers in the 21st Century*. Indianapolis, Ind: Hudson Institute.
11. U.S. Bureau of Labor Statistics. (2017). Labor force characteristics by race and ethnicity, 2016. Retrieved from <https://www.bls.gov/opub/reports/race-and-ethnicity/2016/home.htm>
12. U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics. (2017). Table A-1. Employment status of the civilian population by sex and age. Retrieved from <https://www.bls.gov/news.release/empsit.t01.htm> ; DeWolf, M. (Mar 1 2017). 12 stats about working women. Retrieved from <https://blog.dol.gov/2017/03/01/12-stats-about-working-women>
13. Toosi, Mitra, "Labor force projections to 2024: the labor force is growing, but slowly," *Monthly Labor Review*, U.S. Bureau of Labor Statistics, December 2015, <https://doi.org/10.21916/mlr.2015.48>.
14. U.S. Bureau of Labor Statistics. (2017). Labor force characteristics by race and ethnicity, 2016. Retrieved from <https://www.bls.gov/opub/reports/race-and-ethnicity/2016/home.htm>
15. U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics. (2017). Table 2: Employment status of the civilian noninstitutional population 16 years and over by sex, 1977 to date 11. Retrieved from <https://www.bls.gov/cps/cpsaat02.pdf>.

16. Toosi, Mitra, "Labor force projections to 2024: the labor force is growing, but slowly," Monthly Labor Review, U.S. Bureau of Labor Statistics, December 2015, <https://doi.org/10.21916/mlr.2015.48>.
17. U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics. (2017). Table 2: Employment status of the civilian noninstitutional population 16 years and over by sex, 1977 to date 11. Retrieved from <https://www.bls.gov/cps/cpsaat02.pdf>.
18. DeWolf, M. (2017). 12 stats about working women. U.S. Department of Labor Blog.
19. Eagly, A.H., & Karau, S.J.(2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109 (3): 573-598.
20. EEOC, "Facts About Sexual Harassment." Retrieved from <https://www.eeoc.gov/eeoc/publications/fs-sex.cfm>
21. Ibid.
22. EEOC, "Sexual Harassment." Retrieved from [https://www.eeoc.gov/laws/types/sexual\\_harassment.cfm](https://www.eeoc.gov/laws/types/sexual_harassment.cfm)
23. Feldblum, C.R., & Lipnic, V.A. (2016). Report of the Co-Chairs of the EEOC Select Task Force on the Study of Harassment in the Workplace. Retrieved from [https://www.eeoc.gov/eeoc/task\\_force/harassment/report.cfm](https://www.eeoc.gov/eeoc/task_force/harassment/report.cfm)
24. Hernandez, T.K. (2000). Sexual Harassment and Racial Disparity: The Mutual Construction of Gender and Race. *Gender, Race and Justice* (4J): 183 -224. Retrieved from [http://ir.lawnet.fordham.edu/faculty\\_scholarship/12](http://ir.lawnet.fordham.edu/faculty_scholarship/12)
25. Toosi, Mitra, "Labor force projections to 2024: the labor force is growing, but slowly," Monthly Labor Review, U.S. Bureau of Labor Statistics, December 2015, <https://doi.org/10.21916/mlr.2015.48>.
26. Ibid.
27. Ibid.
28. U.S. Equal Employment Opportunity Commission. African-Americans in the American Workforce. Retrieved from [https://www1.eeoc.gov/eeoc/statistics/reports/american\\_experiences/african\\_americans.cfm?renderforprint=1](https://www1.eeoc.gov/eeoc/statistics/reports/american_experiences/african_americans.cfm?renderforprint=1)
29. Quilian, L., Pager, D., Midtboen, A.H., & Hexel, O. (Oct 2017). Hiring discrimination against Black Americans hasn't declined in 25 years. *Harvard Business Review*.
30. <https://www.theguardian.com/technology/2016/sep/08/airbnb-discrimination-policy-changes-racial-discrimination>

31. U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics. (2017). Table 11: Employed persons by detailed occupation, sex, race, and Hispanic or Latino ethnicity. Retrieved from <https://www.bls.gov/cps/tables.htm#charemp>.
32. Ibid
33. Adams, S. (June 2014). White high school drop-outs are as likely to land jobs as Black college students. Forbes. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/susanadams/2014/06/27/white-high-school-drop-outs-are-as-likely-to-land-jobs-as-black-college-students/#51715c547b8f>
34. Pager, D. (2003). The mark of a criminal record. *American Journal of Sociology*, 108 (5): 937-975.
35. Bertrand, M. & Mullainathan, S. (2004). Are Emily and Greg more employable than Lakisha and Jamal? A field experiment on labor market discrimination. *American Economic Review*, 94 (4): 991-1013
36. Robinson, C. L., Taylor, T., Tomaskovic-Devey, D., Zimmer, C. & Irwin Jr, M.W. (2005). "Studying race or ethnic and sex segregation at the establishment level: Methodological issues and substantive opportunities using EEO-1 reports." *Work and Occupations* 32(1): 5–38.
37. Kraiger, K., & Ford, J. K. (1985). A Meta-Analysis of Ratee Race Effects in Performance Ratings. *Journal of Applied Psychology*, 70(1), 56-65.
38. Mays, V. M., Coleman, L. M., & Jackson, J. S. (1996). Perceived Race-Based Discrimination, Employment Status, and Job Stress in a National Sample of Black Women: Implications for Health Outcomes. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(3), 319–329.
39. Lopez, G., Ruiz, N.G., & Patten, E. (2017). Key facts about Asian Americans, a diverse and growing population. Pew Research Center. Retrieved from <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2017/09/08/key-facts-about-asian-americans/> ; Flores, A. (Sep 18 2017). How the U.S. Hispanic population is changing. Pew Research Center. Retrieved from [http://www.pewresearch.org/fact-tank/2017/09/18/how-the-u-s-hispanic-population-is-changing/ft\\_17-09-18\\_Hispanicpeople\\_ushispanicpop/](http://www.pewresearch.org/fact-tank/2017/09/18/how-the-u-s-hispanic-population-is-changing/ft_17-09-18_Hispanicpeople_ushispanicpop/)
40. U.S. Bureau of Labor Statistics. (2017). Labor force characteristics by race and ethnicity, 2016. Retrieved from <https://www.bls.gov/opub/reports/race-and-ethnicity/2016/home.htm>
41. Tafoya, S. (2004). Shades of belonging. Pew Hispanic Center. Retrieved from <http://www.pewhispanic.org/2004/12/06/shades-of-belonging/>
42. Ibid.

43. Hispanic people in the U.S. fast facts. (Mar 31 2017). CNN. Retrieved from <https://www.cnn.com/2013/09/20/us/Hispanic-people-in-the-u-s-/index.html>
44. Ibid.
45. Liu, E. (May 30 2014). Why are Hispanic people identifying as white? CNN.
46. Ibid.
47. Tafoya, S. (2004). *Shades of Belonging*. Washington D.C.: Pew Hispanic Center. Retrieved from <http://pewhispanic.org/files/reports/35.pdf>.
48. Taylor, P., Lopex, M.H., Martinez, J., & Velasco. G. (2012). When labels don't fit: Hispanic people and their views of identity. Retrieved from <http://www.pewhispanic.org/2012/04/04/when-labels-dont-fit-Hispanic-people-and-their-views-of-identity/>
49. Flores, A. (Sep 18 2017). How the U.S. Hispanic population is changing. Pew Research Center. Retrieved from [http://www.pewresearch.org/fact-tank/2017/09/18/how-the-u-s-hispanic-population-is-changing/ft\\_17-09-18\\_Hispanic-people\\_ushispanicpop/](http://www.pewresearch.org/fact-tank/2017/09/18/how-the-u-s-hispanic-population-is-changing/ft_17-09-18_Hispanic-people_ushispanicpop/)
50. Avery, D.R., McKay, P.F., Wilson, D.C., Tonidandel, S. (2007). Unequal attendance: The relationships between race, organizational diversity cues, and absenteeism. *Personnel Psychology*, 60: 875-902.
51. Lopez, G., Ruiz, N.G., & Patten, E. (2017). Key facts about Asian Americans, a diverse and growing population. Pew Research Center. Retrieved from <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2017/09/08/key-facts-about-asian-americans/>
52. Ibid.
53. Ibid.
54. Ono, K. A., & Pham, V. N. (2009). *Asian Americans and the Media*. Cambridge, England: Polity.; Paek, H.J., & Shah, H. (2003). Racial ideology, model minorities, and the 'not so silent partner:' Stereotyping of Asian Americans in U.S. magazine advertising. *Howard Journal of Communications*, 14(4): 225-244.
55. Hernandez, T.K. (2000). Sexual Harassment and Racial Disparity: The Mutual Construction of Gender and Race. *Gender, Race and Justice* (4J): 183 -224. Retrieved from [http://ir.lawnet.fordham.edu/faculty\\_scholarship/12](http://ir.lawnet.fordham.edu/faculty_scholarship/12)
56. Ibid.
57. Committee of 100: American attitudes toward Chinese Americans and Asian Americans. (2004, Summer). *The Diversity Factor*, 12(3): 38-44. Retrieved from <http://www.committee100.org/publications/survey/C100survey.pdf>

58. Hernandez, T.K. (2000). Sexual Harassment and Racial Disparity: The Mutual Construction of Gender and Race. *Gender, Race and Justice* (4J): 183 -224. Retrieved from [http://ir.lawnet.fordham.edu/faculty\\_scholarship/12](http://ir.lawnet.fordham.edu/faculty_scholarship/12)
59. Committee of 100: American attitudes toward Chinese Americans and Asian Americans. (2004, Summer). *The Diversity Factor*, 12(3): 38-44. Retrieved from <http://www.committee100.org/publications/survey/C100survey.pdf>
60. Multiracial in America. (June 11 2015) Pew Research Center. Retrieved from <http://www.pewsocialtrends.org/2015/06/11/multiracial-in-america/>
61. Ibid.
62. Ibid.
63. U.S. Bureau of Labor Statistics. (2017). Labor force characteristics by race and ethnicity, 2016. Retrieved from <https://www.bls.gov/opub/reports/race-and-ethnicity/2016/home.htm>
64. Ibid.
65. Ibid.
66. Philips, K.W., Rothbard, N.P., & Dumas, T.L. (2009). To disclose or not to disclose? Status distance and self-disclosure in diverse environments. *Academy of Management Review*, 34(4), 710-732.
67. U.S. Bureau of Labor Statistics. (2017). Labor force characteristics by race and ethnicity, 2016. Retrieved from <https://www.bls.gov/opub/reports/race-and-ethnicity/2016/home.htm>
68. Alley, D., & Crimmins, E. 2007. The demography of aging and work. In K. S. Shultz & G. A. Adams (Eds.), *Aging and work in the 21st century*: 7-23. New York: Psychology Press.
69. Cuddy, A. J. C., & Fiske, S. T. (2002). Doddering but dear: Process, content, and function in stereotyping of older persons. In T. D. Nelson (Ed.), *Ageism: Stereotyping and prejudice against older persons* (pp. 3-26). Cambridge, MA: MIT Press.; Cuddy, A. J. C., Norton, M. I., & Fiske, S. T. (2005). This old stereotype: The pervasiveness and persistence of the elderly stereotype. *Journal of Social Issues*, 61, 267-285.
70. Desmette, D., & Gaillard, M. (2008). When a "worker" becomes an "older worker": The effects of age-related social identity on attitudes towards retirement and work. *Career Development International*, 13, 168-185.
71. Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2008). The relationship of age to ten dimensions of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 93, 392-423.

72. U.S. Citizenship and Immigration Services. (2013). Working in the U.S. Retrieved from <http://www.uscis.gov/working-united-states/working-us>; U.S. Department of State, Bureau of Consular Affairs. (2014). Directory of Visa Categories. Retrieved from <http://travel.state.gov/content/visas/english/general/all-visa-categories.html#iv>
73. Bureau of Labor Statistics, U.S. Department of Labor. (2016, May 19). Labor force characteristics of foreign-born workers summary. Economic News Release. Retrieved online at <https://www.bls.gov/news.release/forbrn.nr0.htm>
74. Kandel, W. A. (2011). The US foreign-born population: Trends and selected characteristics. Congressional Research Service Report. Retrieved from <http://www.fas.org/sgp/crs/misc/R41592.pdf>
75. Bound, J., Demirci, M., Khanna, G., & Turner, S. (2014). Finishing degrees and finding jobs: U.S. higher education and the flow of foreign IT workers (NBER Working Paper No. 20505). Retrieved January 4, 2015, from <http://www.nber.org/papers/w20505>
76. Avery, D. R., Tonidandel, S., Volpone, S. D., & Raghuram, A. (2010). Overworked in America?: How work hours, immigrant status, and interpersonal justice affect perceived work overload. *Journal of Managerial Psychology*, 25(2), 133–147.; Bloomekatz, R. (2007). Rethinking immigration status discrimination and exploitation in the low-wage workplace. *UCLA Law Review*, 54, 1963-2010.
77. Lambert, J.R., Basuil, D.A., Bell, M.P., & Marquardt, D. (2017). Coming to America: Work Visas, International Diversity, and Organizational Attractiveness among Highly Skilled Asian Immigrants. *International Journal of Human Resource Management*, 1-27.
78. Jamieson, D. (2011). Student guest workers at Hershey plant allege exploitative conditions. *Huffington Post*. Retrieved from [http://www.huffingtonpost.com/2011/08/17/student-guestworkers-at-hershey-plant\\_n\\_930014.html](http://www.huffingtonpost.com/2011/08/17/student-guestworkers-at-hershey-plant_n_930014.html).
79. Wigglesworth, V. (2013). Tech giant Infosys settles allegation of visa fraud in Plano office for \$34 million. *Dallas News*. Retrieved from [http://www.dallasnews.com/news/community-news/plano/headlines/20131030-tech-giant-infosys-settles-allegations-of-visa-fraud-in-plano-office-for-34-million.ece?nclick\\_check=1](http://www.dallasnews.com/news/community-news/plano/headlines/20131030-tech-giant-infosys-settles-allegations-of-visa-fraud-in-plano-office-for-34-million.ece?nclick_check=1)
80. U.S. Department of Labor. (2012). Key points on Disability and Occupational Projections Tables. Retrieved from <https://www.dol.gov/odep/pdf/20141022-KeyPoints.pdf>
81. Ibid.

82. U.S. Census Bureau. (2008). Table 75. Self-Described Religious Identification of Adult Population: 1990, 2001 and 2008. Retrieved from <https://www2.census.gov/library/publications/2010/compendia/statab/130ed/tables/11s0075.pdf>
83. Cox, T.H. & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5(3): 45-56.
84. Williams, K., & O'Reilly, CA. 1998. Demography and diversity: A review of 40 years of research. In B. Staw and R. Sutton (Eds.), *Research in organizational behavior*, 20: 77-140. Greenwich, CT: JAI Press.
85. Tsui, A.S., Egan, T. D., & O'Reilly, C.A. 1992. Being different: relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37: 549-579.
86. Kim, S.S. & Gelfand, M. J. (2003). The influence of ethnic identity on perceptions of organizational recruitment. *Journal of Vocational Behavior*, 63: 396- 416.
87. Perkins, L. A., Thomas, K. M., & Taylor, G. A. 2000. Advertising and recruitment: Marketing to minorities. *Psychology and Marketing*, 17: 235-255.; Thomas, K.M., & Wise, P.G. 1999. Organizational attractiveness and individual differences: Are diverse applicants attracted by different factors? *Journal of Business and Psychology*, 13: 375-390.
88. Janis, I.L. (1972). *Victims of groupthink: A psychological study of foreign policy decisions and fiascoes*. Boston: Houghton Mifflin Company.
89. Richard, O.C., Barnett, T., Dwyer, S., Chadwick, K. (2004). Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions. *Academy of Management Journal*, 47 (2): 255-266.
90. McMahan, G.C., Bell, M.P., & Virick, M. (1998). Strategic human resource management: Employee involvement, diversity, and international issues. *Human Resource Management Review*, 8 (3): 193-214.
91. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
92. Kauflin, J. (Jan 23 2018). America's best employers for diversity. *Forbes*. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/jeffkauflin/2018/01/23/americas-best-employers-for-diversity/#84f151c71647>
93. Graduate Management Admission Council. (Oct 6 2016) Where are women in graduate business school? Retrieved from <https://www.gmac.com/market-intelligence-and-research/research-insights/application-trends/where-are-women-in-graduate-business-school.aspx>

94. Cox, T. H., Lobel, S. A., & McLeod, P. L. (1991). Effects of ethnic group cultural differences on cooperative and competitive behavior on a group task. *Academy of management journal*, 34(4), 827-847.
95. Richard, O.C., Barnett, T., Dwyer, S., Chadwick, K. (2004). Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions. *Academy of Management Journal*, 47 (2): 255-266.
96. Dezsó, C.L., & Ross, D.G. (2012). Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation. *Strategic Management Journal*, 33: 1072-1089.
97. Tsui, A.S., Egan, T. D., & O'Reilly, C.A. 1992. Being different: relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37: 549-579.
98. New York Times. (March 31, 1995). Reverse discrimination complaints rare, labor study reports. Retrieved from <https://www.nytimes.com/1995/03/31/us/reverse-discrimination-complaints-rare-labor-study-reports.html>
99. Mosbergen, D. (Oct 25 2017). Majority of White Americans believe White people face discrimination. *Huff Post*. Retrieved from [https://www.huffingtonpost.com/entry/white-americans-discrimination-poll-npr\\_us\\_59f03071e4b04917c594209a](https://www.huffingtonpost.com/entry/white-americans-discrimination-poll-npr_us_59f03071e4b04917c594209a)
100. U.S. Equal Employment Opportunity Commission. (2018). About EEOC. Retrieved from <https://www.eeoc.gov/eeoc/>
101. Discrimination by Type. <https://www.eeoc.gov/laws/types/index.cfm> (Accessed February 15, 2018); Equal Pay and Compensation Discrimination. <https://www.eeoc.gov/laws/types/equalcompensation.cfm> (Accessed February 15, 2018)
102. Institute for Women's Policy Research. <https://www.iwpr.org> (Accessed February 22, 2018)
103. U.S. Equal Employment Opportunity Commission. <https://www.eeoc.gov> (Accessed February 22, 2018)
104. Harassment. <https://www.eeoc.gov/laws/types/harassment.cfm> (Accessed February 22, 2018)
105. Age Discrimination. <https://www.eeoc.gov/laws/types/age.cfm> (Accessed February 22, 2018)
106. ADA at 25. The Law. <https://www.eeoc.gov/eeoc/history/ada25th/thelaw.cfm> (Accessed November 26, 2017).

107. Disability Discrimination. <https://www.eeoc.gov/laws/types/disability.cfm> (Accessed February 27, 2018)
108. Race/Color Discrimination. [https://www.eeoc.gov/laws/types/race\\_color.cfm](https://www.eeoc.gov/laws/types/race_color.cfm) (Accessed February 27, 2018)
109. Sex-Based Discrimination. <https://www.eeoc.gov/laws/types/sex.cfm> (Accessed February 27, 2018)
110. King, Eden B., et al. "The stigma of obesity in customer service: A mechanism for remediation and bottom-line consequences of interpersonal discrimination." *Journal of Applied Psychology* 91.3 (2006): 579.
111. Miller, C. C., Burke, L. M., & Glick, W. H. 1998. Cognitive diversity among upper-echelon executives: Implications for strategic decision processes. *Strategic Management Journal*, 19: 39-58.
112. Horwitz, S.K., & Horwitz, I.B. (2007). The effects of team diversity on team outcomes: A meta-analytic review of team demography. *Journal of Management*, 33 (6): 987-1015.
113. Watson, W.E., Kumar, K., & Michaelsen, L.K. (1993). Cultural diversity's impact on interaction process and performance: Comparing homogeneous and diverse task groups. *Academy of Management Journal*, 36(3): 590-602.
114. Tsui, A.S., Egan, T. D., & O'Reilly, C.A. 1992. Being different: relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37: 549-579.
115. Byrne, D. (1971). *The attraction paradigm*. New York: Academic Press.
116. Perkins, L. A., Thomas, K. M., & Taylor, G. A. 2000. Advertising and recruitment: Marketing to minorities. *Psychology and Marketing*, 17: 235-255.; Thomas, K.M., & Wise, P.G. 1999. Organizational attractiveness and individual differences: Are diverse applicants attracted by different factors? *Journal of Business and Psychology*, 13: 375-390.
117. Lambert, J. R. (2015). The impact of gay-friendly recruitment statements and due process employment on a firm's attractiveness as an employer. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 34, 510-526.
118. Bertrand, Marianne, and Sendhil Mullainathan. "Are Emily and Greg more employable than Lakisha and Jamal? A field experiment on labor market discrimination." *The American Economic Review* 94, no. 4 (2004): 991-1013.
119. Tajfel, H. 1974. Social identity and intergroup behavior. *Social Science Information*, 15: 1010-1118.; Tajfel H, Turner JC. (1985). The social identity theory of

- intergroup behavior. In S. Worchel, and W.G. Austin (Eds.), *Psychology of Intergroup Relations* (2nd ed., pp. 7–24). Chicago:Nelson-Hall.
120. Goldberg, Caren B. "Relational demography and similarity-attraction in interview assessments and subsequent offer decisions: are we missing something?." *Group & Organization Management* 30, no. 6 (2005): 597-624.
  121. Fiske ST, Taylor SE. (1991). *Social cognition* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
  122. Crandall, Christian S., and Amy Eshleman. "A justification-suppression model of the expression and experience of prejudice." *Psychological bulletin* 129.3 (2003): 414.
  123. Ely, Robin J., and David A. Thomas. "Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes." *Administrative science quarterly*. 46.2 (2001): 229-273.
  124. Ely, Robin J., and David A. Thomas. "Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes." *Administrative science quarterly*. 46.2 (2001): 229-273.
  125. Ely, Robin J., and David A. Thomas. "Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes." *Administrative science quarterly*. 46.2 (2001): 229-273.
  126. McCarthy, J.M, Van Iddekinge, C.H., & Campion, M.(2010). Are highly structured job interviews resistant to demographic similarity effects?: *Personnel Psychology*, 63: 325-359.
  127. McCarthy, J.M, Van Iddekinge, C.H., & Campion, M.(2010). Are highly structured job interviews resistant to demographic similarity effects?: *Personnel Psychology*, 63: 325-359, p.333.; Campion M.A., Palmer D.K., Campion J.E. (1997). A review of structure in the selection interview. *Personnel Psychology*, 50, 655–702.
  128. Young, Cheri A., Badiyah Haffejee, and David L. Corsun. "Developing Cultural Intelligence and Empathy Through Diversified Mentoring Relationships." *Journal of Management Education* (2017): 1052562917710687.
  129. Thoms, D.A., & Ely, R.J. (Sep 1996). Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*.

## 19.13 الفصل الثالث عشر

1. Louise Axon, Elisa Friedman, and Kathy Jordan. 2015 (July). *Leading Now: Critical Capabilities for a Complex World*. Harvard Business Publishing, (Accessed July 25, 2017) <http://www.harvardbusiness.org/leading-now-critical-capabilities-complex-world>.

2. K. Labich. 1988 (Oct. 24). The seven keys to business leadership. *Fortune*, 58.
3. W. Bennis. 1989. *Why leaders can't lead*. San Francisco: Jossey-Bass.
4. B.M. Bass. 1990. *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York: The Free Press.
5. W. Bennis. 1989. *Why leaders can't lead*. San Francisco: Jossey-Bass; W. Bennis, & B. Nanus. 1985. *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
6. T.B. Pickens, Jr. 1992 (Fall/Winter). Pickens on leadership. *Hyatt Magazine*, 21.
7. E.P. Hollander & J.W. Julian. 1969. Contemporary trends in the analysis of leadership process. *Psychological Bulletin* 7(5): 387–397.
8. E.P. Hollander. 1964. Emergent leadership and social influence. In E.P. Hollander (ed.), *Leaders, groups, & influence*. New York: Oxford University Press.
9. F.E. Fiedler. 1996. Research on leadership selection and training: One view of the future. *Administrative Science Quarterly* 41:241–250.
10. Hollander & Julian, 1969.
11. R.M. Stogdill. 1948. Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology* 28: 35–71.
12. A.J. Murphy. 1941. A study of the leadership process. *American Sociological Review* 6:674–687.
13. Hollander, 1964.
14. R.J. House & T.R. Mitchell. 1974 (Autumn). Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business* 81–97.
15. G. Yukl. 1971. Toward a behavioral theory of leadership. *Organizational Behavior and Human Performance* 6:414–440.
16. D.G. Gardner & J.L. Pierce. 1998. Self-esteem and self-efficacy within the organizational context. *Group & Organization Management* 23(1):48–70.
17. P. Hersey & K.H. Blanchard. 1988. *Management of organizational behavior utilizing human resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
18. C.N. Greene. 1975. The reciprocal nature of influence between leader and subordinate. *Journal of Applied Psychology* 60: 187–193.
19. Hollander & Julian, 1969.
20. B.B. Graen & M. Wakabayashi. 1994. Cross-cultural leadership-making: Bridging American and Japanese diversity for team advantage. In M. D. Dunnette (ed.),

- Handbook of industrial and organizational psychology, 4 (2nd ed.): 415–446. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
21. C.A. Schriesheim, S.L. Castro, & F.J. Yammarino. 2000. Investigating contingencies: An examination of the impact of span of supervision and upward controlling on leader-member exchange using traditional and multivariate within- and between-entities analysis. *Journal of Applied Psychology* 85:659–677; A.S. Phillips & A.G. Bedeian. 1994. Leader-follower exchange quality: The role of personality and interpersonal attributes. *Academy of Management Journal* 37:990–1001.
  22. J.A. Conger. 1993. The brave new world of leadership training. *Organizational Dynamics* 21(3):46–59.
  23. Pickens, 1992, 21.
  24. G.R. Salancik & J. Pfeffer. 1977 (Winter). Who gets power and how they hold on to it: A strategic contingency model of power. *Organizational Dynamics*, 3–21.
  25. A.J. Murphy. 1941. A study of the leadership process. *American Sociological Review* 6:674–687.
  26. L. Smircich & G. Morgan. 1982. Leadership: The management of meaning. *Journal of Applied Behavioral Science* 18(3): 257–273; Stogdill, 1948.
  27. Hollander, 1964.
  28. J. R. P. French, Jr. & B. Raven. 1959. The bases of social power. In D. Cartwright (ed.), *Studies in social power*. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research, University of Michigan, 150– 167.
  29. A. Etzioni. 1961. A comparative analysis of complex organizations, on power, involvement, and their correlates. New York: Free Press of Glencoe; H. C. Kelman. 1958. Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 51–61.
  30. G. Yukl & J. B. Tracey. 1992. Consequences of influence tactics used with subordinates, peers, and the boss. *Journal of Applied Psychology* 77:525–535; T.R. Hinkin & C.A. Schriesheim. 1990. Relationships between subordinate perceptions of supervisor influence tactics and attributed bases of supervisory power. *Human Relations* 43:221–237; P.M. Podsakoff & C.A. Schriesheim. 1985. Field studies of French and Raven's bases of power: Critique, reanalysis, and suggestions for future research. *Psychological Bulletin* 97:398–411.
  31. T.R. Hinkin & C.A. Schriesheim. 1990. Relationships between subordinate perceptions of supervisor influence tactics and attributed based of supervisory power. *Human Relations* 43:221–237.
  32. Bennis, 1989.

33. L. Smircich & G. Morgan. 1982. Leadership: The management of meaning. *Journal of Applied Behavioral Sciences* 18(3): 257–273.
34. R. Tannenbaum & W.H. Schmidt. 1958 (Mar.–Apr.). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, 95–101; R. Tannenbaum & W.H. Schmidt. 1973 (May–June). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, 162–175.
35. K. Davis & J.W. Newstrom. 1985. *Human behavior at work: Organization behavior*. New York: McGraw-Hill.
36. D. McGregor. 1957. The human side of enterprise, *Management Review* 46:22–28, 88–92; D. McGregor. 1960. *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
37. M. Haire, E.E. Ghiselli, & L.W. Porter. 1966. *Managerial thinking: An international study*. New York: Wiley.
38. R.E. Miles. 1975. *Theories of management: Implications for organizational behavior and development*. New York: McGraw-Hill.
39. J.P. Muczyk & B.C. Reimann. 1987. The case for directive leadership. *The Academy of Management Executive* 1:301–311.
40. W. A. Pasmore. 1988. *Designing effective organizations: The sociotechnical systems perspective*. New York: Wiley; T. J. Peters & R.H. Waterman, Jr. 1982. *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York: Harper & Row.
41. F. A. Kramer. 1992 (Summer). Perspectives on leadership from Homer's *Odyssey*. *Business and the Contemporary World* 168–173.
42. K. Labich. 1988 (Oct. 24). The seven keys to business leadership. *Fortune*, 58.
43. Stogdill, 1948; R. M. Stogdill. 1974. *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
44. *Ibid.*, 81. See also Stogdill, 1948.
45. S.A. Kirkpatrick & E.A. Locke. 1991. Leadership: Do traits matter? *The Executive* 5(2):48–60. E.A. Locke, S. Kirkpatrick, J.K. Wheeler, J. Schneider, K. Nilas, H. Goldstein, K. Welsh, & D.-O. Chad. 1991. *The essence of leadership: The four keys to leading successfully*. New York: Lexington.
46. Kirkpatrick & Locke. 1991. The best managers: What it takes. 2000 (Jan. 10). *Business Week*, 158.
47. Locke et al., 1991; T.A. Stewart. 1999 (Oct. 11). Have you got what it takes? *Fortune* 140(7):318–322.
48. W. Mischel. 1973. Toward a cognitive social learning reconceptualization of personality. *Psychological Review* 80:252– 283.

49. R.J. House & R.N. Aditya. 1997. The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management* 23:409– 473; T.J. Bouchard, Jr., D.T. Lykken, M. McGue, N.L. Segal, & A. Tellegen. 1990. Sources of human psychological differences: The Minnesota study of twins reared apart. *Science* 250:223–228.
50. S. Helgesen. 1990. *The female advantage*. New York: Doubleday/Currency; J. Fierman. 1990 (Dec. 17). Do women manage differently? *Fortune* 122:115–120; J.B. Rosener. 1990 (Nov.–Dec.). Ways women lead. *Harvard Business Review* 68(6): 119–125.
51. J.B. Chapman. 1975. Comparison of male and female leadership styles. *Academy of Management Journal* 18:645–650; E.A. Fagenson 1990. Perceived masculine and feminine attributes examined as a function of individual's sex and level in the organizational power hierarchy: A test of four theoretical perspectives. *Journal of Applied Psychology* 75:204–211.
52. R.L. Kent & S.E. Moss. 1994. Effects of sex and gender role on leader emergence. *Academy of Management Journal* 37: 1335–1346.
53. Ibid.
54. A.H. Early & B.T. Johnson. 1990. Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin* 108:233–256.
55. G.H. Dobbins, W.S. Long, E. Dedrick, & T.C. Clemons. 1990. The role of self-monitoring and gender on leader emergence: A laboratory and field study. *Journal of Management* 16:609–618.
56. B.M. Staw & S.G. Barsade. 1993. Affect and managerial performance: A test of the sadder-but-wiser vs happier-and-smarter hypothesis. *Administrative Science Quarterly* 38:304–331.
57. J.M. George & K. Bellenhausen. 1990. Understanding prosocial behavior, sales performance, and turnover: A group-level analysis in a service context. *Journal of Applied Psychology* 75:698–709.
58. Dobbins et al., 1990.
59. K. Labich, 1988, 58–66.
60. C. Williams. 2017 (June 23). Leadership: Coaching has a Role to Play in Business. *Central Penn Business Journal*.  
<http://www.cpbj.com/article/20170623/CPBJ01/170629935/leadership-coaching-has-role-to-play-in-business>
61. J. Anthony. 2017. This Much We Know. (Accessed August 4, 2017).  
<https://thismuchweknow.net/2016/09/21/10-ideas-and-concepts-that-describe-me-really-well/>

62. E.A. Fleishman. 1953. The description of supervisory behavior. *Personnel Psychology* 37:1–6; E.A. Fleishman & E.F. Harris. 1962. Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover. *Personnel Psychology* 15:43–56; A. W. Halpin & B. J. Winer. 1957. A factorial study of the leader behavior descriptions. In R.M. Stogdill & A.C. Coons (eds.), *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus: Bureau of Business Research, Ohio State University; J.K. Hemphill & A.E. Coons. 1975. Development of the leader behavior description questionnaire. In R. M. Stogdill & A. E. Coons (eds.), *Leader behavior*; S. Kerr & C. Schriesheim. 1974. Consideration, initiating structure, and organizational criteria—an update of Korman’s 1966 review. *Personnel Psychology* 27:555–568.
63. D. Katz & R.L. Kahn. 1952. Some recent findings in human relations research. In E. Swanson, T. Newcomb, & E. Hartley (eds.), *Readings in social psychology*, New York: Holt, Rinehart, & Winston; D. Katz, N. Macoby, & N. Morse. 1950. Productivity, supervision, and morale in an office situation, Ann Arbor, MI: Institute for Social Research; F.C. Mann & J. Dent. 1954. The supervisor: Member of two organizational families. *Harvard Business Review* 32:103–112.
64. D. G. Bowers & S. C. Seashore. 1966. Pretesting organizational effectiveness with a four-factor theory of leadership. *Administrative Science Quarterly* 11:238–262; Yukl, 1971; D.A. Nadler, G.D. Jenkins, Jr, C. Cammonn, and E.E. Lawler, III. 1975. The Michigan organizational assessment package progress report. Ann Arbor: Institute for Social Research, University of Michigan.
65. Bowers & Seashore, 1966.
66. R.R. Blake & J.S. Mouton. 1964. *The managerial grid*. Houston: Gulf; R.R. Blake & J.S. Mouton. 1981. *The versatile manager: A grid profile*, Homewood, IL: Dow Jones-Irwin; R.R. Blake & J.S. Mouton. 1984. *The new managerial grid III*. Houston: Gulf.
67. R.R. Blake & J.S. Mouton. 1981. Management by grid® principles or situationalism: Which? *Group and Organization Studies* 6:439–455.
68. L. L. Larson, J. G. Hunt, & R. N. Osborn. 1976. The great hi-hi leader behavior myth: A lesson from Occam’s razor. *Academy of Management Journal* 19:628–641.
69. D. Tjosvold. 1984. Effects of warmth and directiveness on subordinate performance on a subsequent task. *Journal of Applied Psychology* 69:422–427; A.W. Halpin. 1957. The leader behavior and effectiveness of aircraft commanders. In R.M. Stogdill & A. E. Coons (eds.), *Leader Behavior: Its description and measurement*. Columbus, OH: The Ohio State University, Bureau of Business Research.; E.A. Fleishman & J. Simmons. 1970. Relationship between leadership patterns and effectiveness ratings among Israeli foremen. *Personnel Psychology* 23:169–172.
70. Stogdill, 1948, 63.

71. House & Aditya, 1997.
72. F.E. Fiedler & M.M. Chemers. 1974. *Leadership and effective management*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
73. F.E. Fiedler. 1976. The leadership game: Matching the men to the situation. *Organizational Dynamics*, 4, 9.
74. Personal conversation between Robert J. House and Fred Fiedler in September 1996, as reported in House & Aditya, 1997.
75. F.E. Fiedler. Sept.–Oct. 1965. Engineering the job to fit the manager. *Harvard Business Review*, 115–122.
76. See, for example, the supporting results of M.M. Chemers & G.J. Skrzypek. 1972. Experimental test of the contingency model of leadership effectiveness. *Journal of Personality and Social Psychology* 24:172–177; and the contradictory results of R.P. Vecchio. 1977. An empirical examination of the validity of Fiedler's model of leadership effectiveness. *Organizational Behavior and Human Performance* 19:180–206.
77. R.B. Dunham. 1984. [Interview with Fred E. Fiedler.] *Organizational behavior: People and processes in management*. Homewood, IL: Irwin, 368; J. L. Kennedy, Jr. 1982. Middle LPC leaders and the contingency model of leadership effectiveness. *Organizational Behavior and Human Performance* 30:1–14.
78. Chemens & Skrzpek, 1972; Vecchio, 1977.
79. House & Aditya. 1997; L.H. Peters, D.D. Hartke, & J.T. Pohlman. 1985. Fiedler's contingency model of leadership: An application of the meta-analysis procedure of Schmidt and Hunter. *Psychological Bulletin* 97:274–285.
80. R.J. House. 1971. A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly* 16:324.
81. R. Hoojiberg. 1996. A multidimensional approach toward leadership: An extension of the concept of behavioral complexity. *Human Relations* 49(7):917–946.
82. R.J. House & T.R. Mitchell. 1974 (Autumn). Path-goal theory of leadership, *Journal of Contemporary Business*, 86; R.J. House & G. Dessler. 1974. The path-goal theory of leadership: Some post hoc and a priori tests. In J. Hunt & L. Larson (eds.). *Contingency approaches to leadership*. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
83. House & Mitchell, 1974; House & Dessler, 1974; R.T. Keller. 1989. A test of the path-goal theory of leadership with need for clarity as a moderator in research and development organizations. *Journal of Applied Psychology* 74:208–212.

84. G. Bristol. 2016. Why Diversity in the Workplace is Imperrative. *Entrepreneur*, March 25. (Accessed august 4, 2017) <https://www.entrepreneur.com/article/270110>
85. J.R. Meindl, S.B. Ehrlich, & J.M. Dukerich. 1985. The romance of leadership. *Administrative Science Quarterly* 30:78–102.
86. C. Robert, T. M. Probst, J. J. Martocchion, F. Drasgow, & J. J. Lawler. 2000. Empowerment and continuous improvement in the United States, Mexico, Poland, and India: Predicting fit on the basis of the dimensions of power distance and individualism. *Journal of Applied Psychology* 85:643–658.
87. P.W. Dorfman & S. Roonen. 1991. The universality of leadership theories: Challenges and paradoxes. Paper presented at the Academy of Management Meetings, Miami.
88. P.W. Dorfman, J.P. Howell, S. Hiblino, J.K. Lee, U. Tate, & A. Bautista. 1997. Leadership in Western and Asian countries: Commonalities and differences in effective leadership processes across cultures. *Leadership Quarterly* 8(3):233–274.
89. P.M. Podsakoff, B.P. Niehoff, S.B. MacKenzie, & M.L. Williams. 1993. Do substitutes for leadership really substitute for leadership: An empirical examination of Kerr and Jermier's situational leadership model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 54:1–44; S. Kerr. 1977. Substitutes for leadership: Some implications for organizational design. *Organization and Administrative Sciences* 8:135–146; S. Kerr & J.M. Jermier. 1978. Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance* 22:375– 403; J. P. Howell & P. W. Dorfman. 1981. Substitutes for leadership: Test of a construct. *Academy of Management Journal* 24:714– 728; J.L. Pierce, R.B. Dunham, & L.L. Cummings. 1984. Sources of environmental structuring and participant responses. *Organizational Behavior and Human Performance* 33:214–242.
90. D.G. Gardner, R.B. Dunham, L.L. Cummings, & J.L. Pierce. 1989. Focus of attention at work: Construct definition and empirical validation. *Journal of Occupational Psychology* 62:61–77.
91. D.G. Gardner, R.B. Dunham, L.L. Cummings, & J.L. Pierce. 1987. Focus of attention at work and leader-follower relationships. *Journal of Occupational Behaviour* 8:277– 294.
92. G.A. Yukl. 1981. *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
93. B. Kellerman. 1984. *Leadership: Multidisciplinary perspectives*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall; F. L. Landy. 1985. *Psychology of work behavior*. Homewood, IL: Dorsey Press.
94. J.M. Burns. 1978. *Leadership*. New York: Harper & Row; B. M. Bass. 1985. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

95. R.L. Daft. 2018. *The Leadership Experience* 7th edition. Mason, OH: Cengage Learning.
96. J. R. Baum, E. A. Locke, & S. A. Kirkpatrick. 1998. A longitudinal study of the relation of vision and vision communication to venture growth in entrepreneurial firms. *Journal of Applied Psychology* 83:43–54; J.M. Howell & P.J. Frost. 1989. A laboratory study of charismatic leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 43:243–269.
97. Bennis, 1989.
98. T. A. Judge & J.E. Bono. 2000. Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology* 85:751–765.
99. R. Pillai, C.A. Schriesheim, & E.S. Williams. 1999. Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of Management* 25:897–933.
100. C.C. Manz & H.P. Sims, Jr. 1987. Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managed work teams. *Administrative Science Quarterly* 32:106–129.
101. Pillai, Schriesheim, & Williams, 1999.
102. Ibid., 901.
103. S.N. Eisenstadt. 1968. *Max Weber: On charisma and institution building*. Chicago: University of Chicago Press, 46.
104. J.A. Conger & R.N. Kanungo. 1987. Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review* 12:637–647; Howell & Frost, 1989.
105. R.J. House & M.L. Baetz. 1979. Leadership: Some empirical generalizations and new research directions. *Research in Organizational Behavior* 1:341–423; Conger and Kanungo, 1987.
106. Howell & Frost, 1989.
107. R. J. House. 1977. A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (eds.). *Leadership: The cutting edge*. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
108. A. R. Willner. 1984. *The spellbinders: Charismatic political leadership*. New Haven, CT: Yale University Press.
109. Conger, 1993.
110. Ibid.

111. House & Aditya, 1997.

## 19.14 الفصل الرابع عشر

1. J.E. Hunter & R.E. Hunter. 1984. Validity and utility of alternative predictors of job performance. *Psychological Bulletin* 96: 72–98.
2. Statistics on the prevalence of this choice are available. "Calling in Well: A Look at leave Time Tracking Trends," actiTIME website, June 2016, <https://www.actitime.com/human-resources/leave-time-tracking-trends.php>.
3. H. A. Murray. 1938. *Explorations in personality*. New York: Oxford University Press.
4. Murray also hypothesized that people would differ in the degree to which they felt these needs. His list of secondary needs became a basis for his theory of personality.
5. Representative references include J.W. Atkinson & D.C. McClelland. 1948. The projective expression of needs. II. The effect of different intensities of the hunger drive on thematic apperception. *Journal of Experimental Psychology* 38:643–658; D.C. McClelland, J.W. Atkinson, R.A. Clark, & E.L. Lowell. 1953. The achievement motive. New York: Appleton-Century-Crofts; R.C. DeCharms. 1957. Affiliation motivation and productivity in small groups. *Journal of Abnormal Psychology* 55:222– 276; D.C. McClelland. 1961. *The achieving society*. Princeton, NJ: Van Nostrand; and D.C. McClelland. 1975. *Power: The inner experience*. New York: Irvington.
6. In fact, McClelland argued that the success of entire societies is dependent on its achievement needs.
7. D. C. McClelland. 1970. The two faces of power. *Journal of International Affairs* 24:29–47.
8. A.H. Maslow. 1943. A theory of human motivation. *Psychological Bulletin* 50:370–396; A.H. Maslow. 1954. *Motivation and personality*. New York: Harper & Row; A. H. Maslow. 1965. *Eupsychian management*. Homewood, IL: Irwin.
9. D. McGregor. 1960. *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill; D. McGregor. 1967. *The professional manager*. New York: McGraw-Hill.
10. Maslow, 1943, 382.
11. C.P. Alderfer. 1972. Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings. New York: Free Press.
12. D.T. Hall & K.E. Nougaim. 1968. An examination of Maslow's need hierarchy in an organizational setting. *Organizational Behavior and Human Performance* 3:12–35; E.E. Lawler, III & J.L. Suttle. 1972. A causal correlational test of the need hierarchy

- concept. *Organizational Behavior and Human Performance* 7:265–287; M.A. Wahba & L.G. Bridwell. 1973. Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory. *Proceedings of the thirty-third annual meeting of the Academy of Management*, 514–520.
13. C.P. Alderfer. 1972. *Existence, relatedness, and growth: Human needs and organizational settings*. New York: Free Press.
  14. Note that Herzberg's theory has often been labeled the "two-factor theory" because it focuses on two continua. This name, however, implies that only two factors are involved, which is not correct. Herzberg prefers not to use the term "two-factor theory" because his two sets of needs identify a much larger number of needs.
  15. F. Herzberg, B. Mausner, & B. Snyderman. 1959. *The motivation to work*. New York: Wiley; F. Herzberg. 1966. *Work and the nature of man*. New York: Crowell; F. Herzberg. 1968. One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review* 46:54–62.
  16. R.B. Dunham, J.L. Pierce, & J.W. Newstrom. 1983. Job context and job content: A conceptual perspective. *Journal of Management* 9:187–202.
  17. R.M. Ryan & E.L. Deci. 2000. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist* 55:68–78.
  18. B.F. Skinner. 1953. *Science and human behavior*. New York: Free Press; B.F. Skinner. 1969. *Contingencies of reinforcement*. East Norwalk, CT: Appleton Century-Crofts; B.F. Skinner. 1971. *Beyond freedom and dignity*. New York: Bantam Books.
  19. Ibid.
  20. R. W. Kempen & R. V. Hall. 1977. Reduction of industrial absenteeism: Results of a behavioral approach. *Journal of Organizational Behavior Management* 20:1–21.
  21. J.S. Adams. 1965. Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2). New York: Academic Press; G.C. Homans. 1961. *Social behavior: Its elementary forms*. New York: Harcourt, Brace, & World.
  22. Ibid.
  23. J. Kane & E.E. Lawler, III. 1979. Performance appraisal effectiveness. In B. Staw (ed.), *Research in organizational behavior* (Vol. 1). Greenwood, CT: JAI Press.
  24. E.E. Lawler, III. 1972. Secrecy and the need to know. In M. Dunnette, R. House, & H. Tosi (eds.), *Readings in managerial motivation and compensation*. East Lansing: Michigan State University Press.

25. I.R. Andrews. 1967. Wage inequity and job performance: An experimental study. *Journal of Applied Psychology* 51:39–45; J.S. Adams. 1963a. Towards an understanding of inequity. *Journal of Abnormal Social Psychology* 67:422–436; J.S. Adams. 1963b. Wage inequities, productivity and work quality. *Industrial Relations* 3:9–16.
26. R.C. Huseman., J.D. Hatfield, & E.W. Miles. 1987. A new perspective on equity theory: The equity sensitivity construct. *Academy of Management Review* 12:222–234; E.W. Miles, J.D. Hatfield, & R.C. Huseman. 1989. The equity sensitivity construct: Potential implications for worker performance. *Journal of Management* 15:581–588.
27. R.J. Bies. 1987. The predicament of justice: The management of moral outrage. In B.M. Staw & L.L. Cummings (eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 9). Greenwich, CT: JAI Press, 289–319; J. Greenberg. 1987. A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review* 12:9–22.
28. E.L. Locke. 1978. The ubiquity of the technique of goal setting in theories of and approaches to employee motivation. *Academy of Management Review* 3:594–601; F.W. Taylor. 1911. *The principles of scientific management*. New York: Norton; K. Lewin. 1935. *A dynamic theory of personality*. New York: McGraw-Hill; K. Lewin. 1938. *The conceptual representation and the measurement of psychological forces*. Durham, NC: Duke University Press; K. Lewin, T. Dembo, L. Festinger, & P.S. Sears. 1944. Level of aspiration. In J. McVicker Hunt (ed.), *Personality and behavior disorders*. New York: Ronald Press, 333–378; P. Drucker. 1954. *The practice of management*. New York: Wiley; D. McGregor. 1957. An uneasy look at performance appraisal. *Harvard Business Review* 35:89–94; E.A. Locke. 1968. Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance* 3:157–189; E.A. Locke, K.N. Shaw, L.M. Saari, & G.P. Latham. 1981. Goal setting and task performance: 1969– 1980. *Psychological Bulletin* 90:125–152; G. P. Latham & E.A. Locke. 1984. *Goal setting: A motivational technique that works!* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
29. C.C. Pinder. 1984. *Work motivation: Theory, issues, and applications*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
30. Locke, 1979.
31. T.R. Mitchell & W.S. Silver. 1990. Individual and group goals when workers are interdependent: Effects on task strategies and performance. *Journal of Applied Psychology* 75:185–193.
32. A. Bandura. 1977. Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review* 84:191–215; A. Bandura. 1986b. The explanatory and predictive scope of self- efficacy theory. *Journal of Social and Clinical Psychology*

- 4:359– 373; A. Bandura. 1997. Self-efficacy: The exercise of control. New York: Freeman.
33. D.G. Gardner & J.L. Pierce. 1998. Self-esteem and self-efficacy within the organizational context: An empirical comparison. *Group and Organization Management* 23:48–70.
34. Locke, 1978.
35. M.L. Ambrose & C.T. Kulik. 1999. Old friends, new faces: Motivation research in the 1990s. *Journal of Management* 25: 231–292.
36. Chad H. Iddekinge, Herman Aguinis, Jeremy D. Mackey, Philip S. DeOrtentiis, "A Meta-Analysis of the Interactive, additive, and Relative Effects of Cognitive Ability and Motivation on Performance," *Journal of Management*, Vol. 44, No. 1, January, 2018.

## 19.15 الفصل الخامس عشر

1. Katzenbach and Smith, "The Discipline of Teams", *Harvard Business Review*, July 2005.
2. Gratton and Erickson, "Eight Ways to Build Collaborative Teams", *Harvard Business Review*, Nov 2007.
3. Bruce Tuckman, "Development Sequence in Small Groups", 1965.
4. J.J. Gabarro, *The Dynamics of Taking Charge*, Harvard Business School Press, 1987, pp. 85-87.
5. Linda A. Hill, "Managing Your Team", *Harvard Business Review*, 1995.
6. Linda A. Hill, "Exercising Influence", *Harvard Business Review*, 1994.
7. Patrick Lencioni, *The Five Dysfunctions of a Team*, 2002, p. 188.
8. Capobianco, Davis and Kraus, *Managing Conflict Dynamics: A Practical Approach*, (2005)
9. David Rock and Heidi Grant, "Why Diverse Teams are Smarter", *Harvard Business Review*, Nov 2016.
10. Ibid.
11. Lorenzo, Yoigt, Schetelig, Zawadzki, Welp, Brosi, "The Mix that Matters: Innovation Through Diversity", *Boston Consulting Group*, April 2017.
12. Brett, Behfar, Kern, "Managing Multicultural Teams", *Harvard Business Review*, 2007.

13. Li and Liao, "Cultural Competence: Why it Matters and How You Can Acquire It", IESE Insight, 2015.
14. Earley and Mosakowski, "Cultural Intelligence", Harvard Business Review article 2004.

## 19.16 الفصل السادس عشر

1. C. Shannon and W. Weaver, The Mathematical Theory of Communication, University of Illinois Press, 1948.
2. R. E. Quinn, S. R. Faerman, M. P. Thompson, M.R. McGrath, and D. S. Bright, Becoming a Master Manager, Sixth edition, Wiley, 2015, Page 48.
3. F. M. Jablin and Linda L. Putnam, The New Handbook of Organizational Communication, Sage, 2005.
4. D. L. Worthington and G. D. Bodie, The Sourcebook of Listening Research: Methodology and Measures, Wiley, 2018.
5. Mintzberg, H. (1973). The Nature of Managerial Work. New York: Harper & Row, p. 31.
6. Ibid, p. 166-167.
7. Ibid, p. 167.
8. McGregor, J. (2008). "Bezos: How Frugality Drives Innovation," BusinessWeek, April 28, 2008, pp. 64-66.
9. Mintzberg, H. (1990). "The Manager's Job: Folklore and Fact." Harvard Business Review, March-April 1990, pp. 166-167.
10. Ibid.
11. Ibid
12. H. Mintzberg, Mintzberg on Management: Inside our Strange World of Organizations, Free Press, 2007.
13. Mintzberg, H. (1990). "The Manager's Job: Folklore and Fact." Harvard Business Review, March-April 1990, pp. 166-167.
14. Drucker, P. F. (1954). The Practice of Management. New York: Harper & Row.
15. Eccles, R. G. & Noria, N. (1992). Beyond the Hype: Rediscovering the Essence of Management. Boston: The Harvard Business School Press, p. 205.
16. Ibid, p. 211.
17. Ibid, p. 209.

18. Ziegler, B. (1994). "Video Conference Calls Change Business," Wall Street Journal, October 13, 1994, pp. B1, B12.
19. Rankin, P. T. (1952). The Measurement of the Ability to Understand Spoken Language. (unpublished Ph.D. dissertation, University of Michigan, 1926). Dissertation Abstracts 12, No. 6 (1952), pp. 847-848; Nichols, R. G. & Stevens, L. (1957). Are You Listening? New York: McGraw-Hill; and Wolvin, A. D. & Coakley, C. G. (1982). Listening. Dubuque, IA: Wm. C. Brown and Co.; and Werner, E. K. (1975). A Study of Communication Time. (M.S. thesis, University of Maryland, College Park)
20. Kotter, J. P. (1999). "What Effective General Managers Really Do," Harvard Business Review, March-April 1999, pp. 145-159
21. Berger, P. L. & Luckmann, T. (1966). The Social Construction of Reality. New York: Doubleday; and Searle, J. R. (1967). The Construction of Social Reality. New York: The Free Press, 1995.
22. Larkin, T. J. & Larkin, S. (1994). Communicating Change: Winning Employee Support for New Business Goals. New York: McGraw-Hill.
23. Ibid.

## 19.17 الفصل السابع عشر

1. G.A. Steiner. 1969. Top management planning. London: Macmillan, 6-7.
2. Prepare for Employees in the Boardroom. 2016 (September 10). The Telegraph, <http://www.telegraph.co.uk/business/2016/09/10/prepare-for-employee-directors-in-the-boardroom/>.
3. H. Koontz & C. O'Donnell. 1972. Principles of management: An analysis of managerial functions. New York: McGraw-Hill, 113-114.
4. B.E. Goetz. 1949. Management planning and control. New York: McGraw-Hill.
5. Dalton, D. R., Enz, C. A. (1987). Absenteeism in remission: Planning, policy, culture [Electronic version]. Human Resource Planning, 10(2), 81-91. Retrieved July 24, 2017, from Cornell University School of Hotel Administration site: <http://scholarship.sha.cornell.edu/articles/506>.
6. H. Mintzberg. 1975 (July-Aug.). The manager's job: Folklore and fact. Harvard Business Review, 51.
7. S.J. Carroll & D.J. Gillen. 1984. The classical management functions: Are they really outdated? Academy of Management Proceedings 44:132-136.
8. Williams, 1993.

9. T.A. Mahoney, T.H. Jerdee, & S.J. Carroll, Jr. 1963. Development of managerial performance: A research approach. Cincinnati: Southwestern; T.A. Mahoney, T.H. Jerdee, & S.J. Carroll, Jr. 1965. The jobs of management. *California Management Review* 4:97-110; J. A. Hass, A. M. Porat, & J. A. Vaughan. 1969. Actual vs. ideal time allocations reported by managers: A study of managerial behavior. *Personnel Psychology* 22:61-75; R.V. Penfield. 1975. Time allocation patterns and effectiveness of managers. *Personnel Psychology* 27:245-255.
10. Keri Calcagna, "Strong Reputations Help Companies Withstand Crises," *The Wall Street Journal*, January 16, 2018, [deloitte.wsj.com/cmo/2018/01/16/strong-reputations-help-companies-withstand-crises/](https://deloitte.wsj.com/cmo/2018/01/16/strong-reputations-help-companies-withstand-crises/).
11. P. Lorange & R.V. Vancil. 1977. *Strategic planning systems*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall; Steiner, 1969.
12. K.G. Smith, E.A. Locke, & D. Barry. 1986. Goal setting, planning effectiveness and organizational performance: An experimental simulation. Unpublished manuscript, University of Maryland, College of Business and Management, College Park, Maryland.
13. Koontz & O'Donnell, 1972, 124-128.
14. Amy Edmondson, "Strategies for learning from Failure," *Harvard Business Review*, April 2011 Issue, <https://hbr.org/2011/04/strategies-for-learning-from-failure>.
15. Steiner, 1969, 7; M.B. McCaskey. 1974. A contingency approach to planning: Planning with goals and planning without goals. *Academy of Management Journal* 17:281-291.
16. McCaskey, 1974.
17. Ryan Huang, "Six Sigma Killed Innovation in 3M," *ZD net*, March 14, 2013, [www.zdnet.com/article/six-sigma-killed-innovation-in-3m/](http://www.zdnet.com/article/six-sigma-killed-innovation-in-3m/); and T. J. Peters & R. J. Waterman, Jr. 1982. *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York: Harper & Row.
18. P.C. Earley, P. Wojnarock, & W. Prest. 1987. Task planning and energy expended: An exploration of how goals influence performance. *Journal of Applied Psychology* 47:107-104; P. C. Earley & B. Perry. 1987. Work plan availability and performance: An assessment of task strategy priming on subsequent task completion. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 39:279-302.
19. Smith, Locke, & Barry, 1986.
20. R.H. Kilman. 1984. *Beyond the quick fix*. San Francisco: Jossey-Bass, 50-51.
21. C. Perrow. 1961. The analysis of goals in complex organizations. *American Sociological Review* 26:854.

22. Richard L. Daft, *Organization Theory and Design*, Boston, MA, Cengage Learning, 2016, P. 54-56.
23. J.D. Thompson & W.J. McEwen. 1958. Organizational goals and environment. *American Sociological Review* 23:23–30.
24. Richard L. Daft, *Organization Theory and Design*, Boston, MA, Cengage Learning, 2016, P. 142-146.
25. P. F. Drucker. 1954. *The practice of management*. New York: Harper.
26. J. Hage. 1965. An axiomatic theory of organizations. *Administrative Science Quarterly* 10:289–320.
27. M.R. Richards. 1978. *Organizational goal structures*. St. Paul, MN: West, 27.
28. J.J. Reitz & L.N. Jewell. 1985. *Managing*, Glenview, IL.: Scott, Foresman, 66.
29. "U.S. Businesses Restructuring Operations to Reap Future Financial Success, Says Intelenet Global Services". *Broadwayworld.com*, July 10, 2017; <http://www.broadwayworld.com/bwwgeeks/article/US-Businesses-Restructuring-Operations-to-Reap-Future-Financial-Success-Says-Intelenet-Global-Services-20170710>; H. Mintzberg, et al, *Strategy Safari*, Free Press, New York, N.Y., 2013; W. Lindsay & L. Rue. 1980. Impact of the organization environment on the long-range planning process: A contingency view. *Academy of Management Journal* 23:385–404; D. Herold. 1972. Long-range planning and organizational performance: A cross-validation study. *Academy of Management Journal* 15:91–102; C. Saunders & F.D. Tuggle. 1977. Toward a contingency theory of planning. Presented at the 37th Annual Meeting of the Academy of Management, Orlando, FL; S.S. Thune & R.J. House. 1970. Where long-range planning pays off. *Business Horizons* 13:81–87.
30. E.H. Bowman. 1976. Strategy and the weather. *Sloan Management Review* 17:53.
31. D.R. Wood & R.L. LaForge. 1979. The impact of comprehensive planning on financial performance. *Academy of Management Journal* 22:516–526.
32. Bill Taylor, "Companies That Do Right by Their Workers Start by Elevating Their Definition of Success," *Harvard Business Review*, January 18, 2018, <https://hbr.org/2018/01/companies-that-do-right-by-their-workers-start-by-elevating-their-definition-of-success>.
33. E.A. Locke & G.P. Latham. 1990. *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall; E.A. Locke & G.P. Latham. 1984. *Goal setting: A motivational technique that works!* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
34. E.A. Locke. 1982. Relation of goal performance with a short work period and multiple goal levels. *Journal of Applied Psychology* 67:512–514; G.P. Latham & J.J. Baaldes. 1975. The practical significance of Locke's theory of goal setting. *Journal of*

- Applied Psychology 60:187–90; G.P. Latham & E.A. Locke. 1979. Goal setting—A motivational technique that works. *Organizational Dynamics*, 68–80.
35. E.A. Locke, K.N. Shaw, L.M. Saari, & G.P. Latham. 1981. Goal setting and task performance: 1969–1980. *Psychological Bulletin* 90:125–152.
36. Locke, 1982; H. Garland. 1983. Influence of ability-assigned goals, and normative information of personal goals and performance: A challenge to the goal attainability assumption. *Journal of Applied Psychology* 68:20–30; J. R. Hollenbeck & H.J. Klein. 1987. Goal commitment and the goal setting process: Problems, prospects, and proposals for future research. *Journal of Applied Psychology* 72:212–20.
37. Locke, Shaw, Saari, & Latham, 1981.
38. E.A. Locke, G.P. Latham, & M. Erez. 1988. The determinants of goal commitment. *Academy of Management Review* 13: 23–39.
39. Ibid.
40. R.R. Hackman & R. Wageman. 1995. Total quality management: Empirical, conceptual, and practical issues. *Administrative Science Quarterly* 40:309–342; W.E. Deming. 1993. *The new economics for industry, government, education*. Cambridge, MA: MIT Center for Advanced Engineering Study; W.E. Deming. 1986. *Out of the crises*. Cambridge, MA: MIT Center for Advanced Engineering Study.
41. P.W. Wright, J.M. George, S.R. Farnsworth, & G.C. McMahan. 1993. Productivity and extra-role behavior: The effects of goals and incentives on spontaneous helping. *Journal of Applied Psychology* 78:374–381.
42. R.M. Steers. 1977. *Organizational effectiveness: A behavioral view*. Santa Monica, CA: Goodyear, 20–23.
43. Locke & Latham, 1990.
44. K. Lewin. 1958. Psychology of success and failure. In C.L. Stacey and M. F. Demartino, *Understanding human motivation*. Cleveland: Allen.
45. Locke & Latham, 1990.
46. Deming, 1986.
47. Jay A. Conger. 1991 (Feb.). Inspiring others: The language of leadership. *Academy of Management Executive* 5(1):31–45.
48. See the following article for the findings from this work schedule change: J.L. Pierce & R.B. Dunham. 1992. The 12-hour work day: A 48-hour, 8-day week. *Academy of Management Journal* 35:1086–1098.
49. W.H. Newman. 1975. *Constructive control*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall, 6.

50. W.H. Newman. 1984. Managerial control. In J.E. Rosenzweig & F. E. Kast (eds.), *Modules in management series*. Chicago: Science Research Associates, 1-42; W.H. Newman, J.R. Logan, & W.H. Hegarty. 1985. Strategy, policy, and central management. Cincinnati: Southwestern; W.H. Sihler. 1979. Toward better management control systems. *California Management Review*, 14:33–39; E.P. Strong & R.D. Smith. 1968. *Management control models*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
51. M.S. Taylor, C.D. Fisher, & D.R. Ilgen. 1984. Individuals' reactions to performance feedback in organizations: A control theory perspective. In K. M. Rowland & G. R. Ferris (eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*. Greenwich, CT: JAI Press, 81–124.
52. E.A. Locke & G.P. Latham. 1984. *Goal setting: A motivational technique that works*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
53. Interview with Steven Kerr appearing in R.D. Dunham 1984. *Organizational behavior: People and processes in management*. Homewood, IL: Irwin, 147; S. Kerr. 1987. On the folly of rewarding A, while hoping for B. *Academy of Management Journal* 18: 769–783.
54. D.B. Greenberger, S. Strasser, L.L. Cummings, & R.B. Dunham. 1989. The impact of personal control on performance and satisfaction. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 43:31; D.B. Greenberger & S. Strasser. 1986. Development and application of a model of personal control in organizations. *Academy of Management Review* 11:164.
55. Greenberger, Strasser, Cummings, & Dunham, 1989.
56. S.M. Miller. 1977. Controllability and human stress: Method, evidence and behavior. *Research and Therapy*, 171, 287– 304; M.E.P. Seligman. 1975. *Helplessness: On depression, development and death*. New York: Freeman.
57. Greenberger & Strasser, 1986, 174.
58. Floyd Brown and Mary Beth Brown, "Learned helplessness and the problems of American business: The Browns," *The Jersey Journal*, August 11, 2012, [www.nj.com/hudson/voices/index.ssf/2012/08/learned\\_helplessness\\_and\\_the\\_p.html](http://www.nj.com/hudson/voices/index.ssf/2012/08/learned_helplessness_and_the_p.html); J.B. Ovmier & M.E.P. Seligman. 1967. Effects of inescapable shock upon subsequent escape and avoidance learning. *Journal of Comparative and Physiological Psychology* 63:28–33; M.J. Martinko & W. L. Gardner. 1982. Learned helplessness: An alternate explanation for performance deficits. *Academy of Management Journal* 7:195–204.
59. M.H. Bazerman. 1982. Impact of personal control on performance: Is added control always beneficial? *Journal of Applied Psychology* 67:472–479.

60. P. Drucker, 1954; A.P. Raia. 1974. Managing by objectives. Glenview, IL: Scott, Foresman; R.G. Greenwood. 1981. Management by objectives: As developed by Peter Drucker, assisted by Harold Smiddy. Academy of Management Review 6:225–230.
61. G.S. Odiorne. 1979. M.B.O. II. Belmont, CA: Fearon.
62. R. Rodgers & J.E. Hunter. 1991. Impact of management by objectives on organizational productivity. Journal of Applied Psychology Monograph 76:322–336.
63. Ibid.
64. R.W. Hollmann. 1976. Applying MBO research to practice. Human Resource Management 15(4):28–36; J.M. Ivancevich, J.H. Donnelly, & J.M. Gibson. 1976. Evaluating MBO: The challenge ahead.
65. J.C. Aplin & P. P. Schoderbek. 1976. MBO: Requisites for success in the public sector. Human Resource Management 15(2): 30–36.
66. J.N. Kondrasuk. 1981. Studies in MBO effectiveness. Academy of Management Review 6:419–30.
67. E.E. Lawler, III. 1986. High-involvement management. San Francisco: Jossey-Bass; E. E. Lawler, III. 1992. The ultimate advantage: Creating high involvement organizations. San Francisco: Jossey-Bass.

## 19.18 الفصل الثامن عشر

1. Brockhoff, K (2017). "The emergence of technology and innovation." Technology and Innovation Vol 19. Pp. 461-480.
2. United Nations Commission for Europe, editors. Promoting innovation in the service sector: Review of experiences and policies. New York: United Nations; 2011.
3. Conley, JG, Bican PM, Ernst H. (2013) "Value articulation: A framework for the strategic management of intellectual property." California Management Review. 55(4). Pp. 102-120.
4. Teece D., Peterar M., Leih, S. (2016) "Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy" California Management Review. 58(4). Pp. 13-35.
5. Ries, E (2011). The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses (New York, NY: Crown Business).
6. Teece, D et al. (2016) op cit.

7. Misa, Thomas J. (1999) A Nation of Steel: The Making of Modern America, 1865–1925. Johns Hopkins studies in the history of technology. (Baltimore, Md.: The Johns Hopkins University Press).
8. Stoll, John D., "Why the Gas Station Isn't a Model for Electric Cars," Wall Street Journal, August 13, 2017,  
<http://www.businessinnovationbrief.com/exercises/technology/?open-article-id=7217183&article-title=4-strategic-thinking-exercises-to-envision-future-strategy&blog-domain=brainzooming.com&blog-title=brainzooming>.

# أحدث إصدارات أكاديمية حسوب

