

2016

كتاب في دقائق

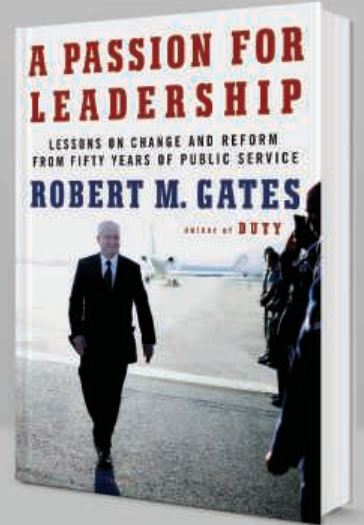
ملخصات لكتب عالمية تصدر عن مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم



مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم  
MOHAMMED BIN RASHID  
AL MAKTUUM FOUNDATION

# شغف القيادة

تجربة خمسين عاماً من التغيير والإصلاح  
في الخدمة العامة



تأليف

روبرت جيتس

## البيروقراطية والتغيير

اللوائح، الروتين، والقوانين كلها أقتعة تُخفي وراءها وجهاً لا يسر الناظرين والمتعاملين؛ إنَّه الوجه الشاحب لـ«البيروقراطية»، تلك الكلمة اليونانية التي دخلت قاموس اللغة العربية لتعبّر عن الإجراءات التي يجب إعمالها لإتمام مهمّة أو الحصول على خدمة. مصطلح «بيروقراطية» يعني «حكّم المكتب» أي تحكّم الجماد في الإنسان، والثابت في المتغير مصالحك تتعطل، وأنت تتحرّك في دائرة مغلقة تبدأ بموظّف الأرشيف، ثم تنتهي لديه بعد أن تتركه لدى السكرتير الثاني، ثمّ السكرتير الأول الذي يرسلك بدوره إلى مساعد المدير، فيطلب منك التوجّه إلى المدير حتّى تصاب بالكلل والملل، أو تترك النتائج للحظ الذي ربما يبتسم لك، أو يُبقي على عبوسه البيروقراطي العتيد. هكذا تكون البيروقراطية وفي عصر الإدارة الإلكترونية، لا بد أن تطلّأها رياح التغيير، فكل المؤسسات الحكومية حول العالم بحاجة إلى تغيير، فهل أنت من المصلحين؟

### البيروقراطية تخذل أكثر مما تخدم

الجميع يكرهون البيروقراطية، بما فيهم من يعملون بها، وفي هذا يقول «نابليون بونابرت»: «البيروقراطية وليدة الكراهية الناجمة عن الغباء وعدم الكفاءة»، فقد انحرفت البيروقراطية عن طريقها بعد أن صارت عدواً للناس عامّة، ومقاومة للتغيير، وحاجبة للواقع، وغير جديرة بخدمة المجتمع. هذا، وقليلون هم من يختارون العمل في وظائف حكوميّة؛ لا ليجعلوا حياة الآخرين جحيماً، أو ليحوّلوا دون تحقيق الناس أهدافهم. لا ينبع كلامي هذا من فراغ، بل من عقود عملت فيها مع موظّفي حكومة موهوبين ومتفانين في عملهم؛ ومع ذلك فإن ممثلاً كوميدياً كـ «ويل روجرز» يقول مازحاً: «لست مضطراً إلى بذل أيّ مجهود في تأليف النكات؛ كلُّ ما عليّ هو أن أراقب موظّفي الحكومة وأدوّن ما يفعلونه».



## في ثوانٍ..



استلهاماً من مقولة سيدي صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي «رعاه الله»، وهو يزور معرض الفن العالمي «آرت دبي» حيث قال: «إعادة إعمار المنطقة فكرياً تبدأ من القراءة، ومن أجيال تحبّ العلم ولديها شغف الاستكشاف» يسرنا في مبادرة «كتاب في دقائق» أن نقدّم لقرائنا ملخصات ثلاثية كتب متميزة.

الكتاب الأول بعنوان «شغف القيادة»، وهو من تأليف وزير الدفاع الأمريكي الثاني والعشرين «روبرت جيتس»، الذي تولّى قيادة وزارة الدفاع الأمريكية عام 2006، وكلفه «باراك أوباما» بمواصلة قيادته لشؤون دفاع أقوى دولة في العالم عام «2008»، واستمر في منصبه حتى عام 2011.

وتميزت تجربة «جيتس» القيادية في انتقاله من رئاسة جامعة أمريكية، إلى أكبر مؤسسة عسكرية في العالم. ومن ثم فإن الكتاب الذي يعكس تجربة 50 عاماً في الخدمة العامة يتوجه إلى محاربة البيروقراطية في معاقها، وتطبيق أهم مبادئ «القيادة الموقفية» التي تعني تغيير القائد لنمطه القيادي عندما يتحول من القيادة في بيئة مدنية مثل الجامعة، إلى بيئة عسكرية مثل «وزارة الدفاع». يرى «جيتس» أنّ البيروقراطية تعني «حكّم المكتب»؛ أي تحكّم الجماد في الإنسان، والثابت في المتغير»، ويؤكد على أنّ هذا يجب أن يتغير في عصر الإدارة الإلكترونية والمنافسية الأهمية.

أما الكتاب الثاني فإنه يغيّر الكثير من قواعد علم التفكير والإبداع، وهو بعنوان «المبدعون .. هكذا يحرك المجددون العالم» ويتناول الكيفية التي يحرك فيها المجددون العالم. يقول المؤلف «جرانت»: «هناك طريقان للإنجاز: التقليد والتجديد؛ التقليد أو «الامتثال» يعني اتباع الطرق التقليدية وعدم التغيير، أمّا التجديد وعدم الانصياع فيتحقق عندما تطرّق طرقاً غير مطروقة في رحلة الحياة، ففسير عكس التيار في رحلة الابتكار. فالمبدعون يسلكون سبلاً غير مَسلوكة».

أما الكتاب الثالث فلا يخلو من الطرافة والإضافة؛ إنه كتاب «المناطق الزرقاء: دروس نتعلمها من المُعمرين الذين عاشوا حياة أطول وأفضل» تأليف «دان بوتتر» المستكشف ورائد مشروع «النطاقات الزرقاء» الموجّه لتوعية الناس بأنماط الحياة الصحيّة والطبيعية. وهو يحلّل الأسباب غير المعروفة التي جعلت سكان خمس مناطق في العالم يعمّرون طويلاً، ويعيشون حياة مديدة وسعيدة، رغم اختلاف بيئاتهم من اليابان شرقاً، إلى كوستاريكا غرباً. ويرى المؤلف أنّ سرّ الصحة لا يكمن في الكمّ بل في الكيف؛ فما جدوى العمر المديد إن افتقر الإنسان إلى الصحّة التي تؤهله للتمتّع بمباهج الحياة؟!!

وفي الختام أتمنى أن تشار مواضيع المجموعة الجديدة من «كتاب في دقائق» استحسانكم، وأن ترفد مخيلاكم بالمزيد من الإبداع في جوانب حياتكم كافة.

جمال بن حويرب

العضو المنتدب لمؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

كتاب في دقائق

ملخصات لكتب عالمية تصدر عن مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم



ولكن لا تقتصر البيروقراطية على دواوين الحكومة فقط، فللقطاع الخاص وعالم الأعمال البيروقراطية الخاصة بهما. لقد بات تقليص النفقات عبئاً كبيراً يتقل كاهل القطاعين العام والخاص، وما وضع الكثير من العقبات في طريق تطوير كليهما وإصلاحه، وخاصة في ظل التغيير المطرد للظروف، وتتمثل بعض تلك العقبات في ثقافة معارضة التغيير، فضلاً على إصرار بعض صغار الموظفين على استبقاء أوضاعهم ونصيبهم من الربح أو حتى رواتبهم الثابتة أو رفضهم العمل بتوجيهات الإدارة العليا أو تنفيذ تعليماتها. ومن ثم، تعد إزالة النظم البائدة وتعديل اللوائح البالية في مؤسسات القطاعين العام والخاص من أصعب التحديات، وبات من يحتمل تلك التحديات وتداعياتها المثلة في القرارات الخاطئة، ومعوقات سير العمل، وما ينجم عن الاثنين من فوضى وخسائر؛ من الصابرين والمرابطين الصامدين.

ولهذا، يقتضي تحقيق النجاح والاستقرار الوظيفي أن يبذل قادة المؤسسات وموظفوها جهداً جهيداً لتطوير المؤسسات الحكومية وتغييرها إلى الأفضل، وكذا للتغلب على التراخي، وسوء الخدمة، والتسويق وتعطيل المصالح اللذين ينجمان عن هرمية المؤسسات (كأن تضطر إلى أخذ موافقة مساعد المدير، ثم المدير، ثم رئيس القطاع لإنهاء مهمتك)، إضافة إلى تعقيد عملية اتخاذ القرار. لهذا جرت العادة على ألا يكتب البقاء للشركات التي لا تشجّع التجديد، ولا تسعى سعياً حثيثاً لتقليص النفقات، أو تقليل عدد المديرين لتسهيل مهمة العملاء وإسعادهم.

### ويواجه القطاع العام معوقات من نوع خاص في أثناء محاولته إصلاح أحواله المتردية. تتمثل هذه المعوقات في:

- ◆ تقليص النفقات
- ◆ رفع كفاءة الخدمة والإنتاج
- ◆ تشجيع التجديد
- ◆ التغيير لمواكبة تحديات العصر

قد تتفاوت هذه المعوقات في حجمها أو عرضها من مؤسسة إلى أخرى، لكن تأثيرها يظل سلبياً.

القطاع العام أو إشرافه بحجة مكافحة الفساد والرشوة، وخوفاً من الغش في بعض المشاريع الحيوية مثل أبحاث الفضاء، والدفاع، والبنوك، والأموال، والاتصالات، والإعلام الاجتماعي، والإنترنت، والصناعات الدوائية (مثل خضوع شركات الأدوية لرقابة وزارة الصحة وخضوع البنوك لرقابة البنوك المركزية).

رئيس مجلس الإدارة أعضاء المجلس لمناقشة استراتيجيات المستقبل في مكان عام؟ لا يعني هذا إقصاء أسرار المؤسسة أو إشاعة الفوضى، بل يعني منح فرصة إبداء الرأي والمشاركة في وضع الخطط والاستراتيجيات، حتى أن بعض مؤسسات القطاع الخاص تعتبر هذه الأمور صعبة أيضاً، لأن بعضها موضوع تحت مجهر رقابة

وتعد الحاجة إلى الشفافية في اتخاذ القرارات من متطلبات الإصلاح المؤسسي في المؤسسات كافة. فلم لا يضع تنفيذ الشركات خططهم في اجتماع علني؟ ولم لا يتخذون قرارات إعادة هيكلة المؤسسة أمام الموظفين كافة؟ وما الذي يمنعهم من وضع السياسات الخاصة بالموظفين في حضور الموظفين أنفسهم؟ ولماذا لا يلتقي

### حدد اتجاه مؤسستك .. «أرني رؤيتك»

لكي ينجح قادة التغيير، عليهم أن يتمتعوا بالخيال والقدرة على تحويل الخيال إلى واقع. عليهم أن يستحضروا المستقبل، وأن يعيشوا فيه، وأن يكونوا فرق عمل تعينهم على تحقيق رؤيتهم المستقبلية.

هناك كثير من القادة ذوي البصيرة في مجال الأعمال مثل «آلان مولالي» الرئيس التنفيذي لشركة «فورد»، و«بيل جيتس» مؤسس «مايكروسوفت»، و«شيريل ساندبرج» الرئيس التنفيذي لـ«فيس بوك»،

يستطيع القادة ذوو البصيرة النافذة أن ينتقوا الأفضل لمؤسساتهم، فضلاً عن قدرتهم على رسم خارطة طريق تأخذ مؤسساتهم إلى مستقبل أفضل، فالتحول المؤسسي يبدأ بالقمّة (أي بالقادة والرؤساء)؛ لكن القادة لا يحققون النجاح بمفردهم، بل بمساعدة جميع الموظفين وجعل كل موظف قائداً في موقعه؛ فنحن جميعاً قادة في مواقعنا (مهما كانت بسيطة)، لكننا نحتاج إلى من يطلق العنان لمواهبنا ويهيئنا لتفعيل التغيير.



و«هوارد شولتز» الرئيس التنفيذي لـ«ستارباكس»، و«جيف بيزوس» الرئيس التنفيذي لـ«أمازون». وهناك بالمقابل قادة لا يستطيعون التحرك نحو المستقبل، فيدفعون مؤسساتهم إلى هوة الفشل. وعلى هذا يعلّق «جاك بارزون» في كتابه:

«من القمة إلى القاع» بقوله: قلماً تجتمع المهارات السياسية والجدارات الإدارية (سواء فرادى أو بعضها مع بعض) في شخص واحد، فالمهارات السياسية تعطينا القدرة على معرفة ما يجب عمله، واختيار اللحظة المناسبة للعمل، وكيفية تكليف الآخرين بمهمة معيّنة. أمّا الجدارات الإدارية، فهي ضرورية لفرض النظام حين تعمّ الفوضى. ويتحتم على قادة المؤسسات الحفاظ على النظام على مستوى العمليات والعاملين سواء، هذا إن أرادوا لمؤسساتهم النجاح.

## وضع الاستراتيجية

قد يندفع القادة الجدد نحو تحقيق الأهداف الواضحة، مهملين خططهم القديمة، وهذا لا ينبغي أن يحدث. في الإدارة الحكومية بوجه خاص، نرى أنّ القادة يأتون متمسّين، وقد أعدوا خطاباً عصماء تُزيّن ما ينتون إنجازهم، ثمّ تذهب وعودهم أدرج الرياح: فلم يرسّموا خططاً يتبعها موظفونهم، ولم يضعوا استراتيجيات لينفذوها. لكي يتمكن القادة من تفعيل التغيير (سواء في القطاع العام أو الخاص) عليهم أن يتلمّسوا دعم صغار الموظّفين الذين يقع على عاتقهم توصيل رسالة المؤسسة، ما يجعل احترام هؤلاء الموظّفين وتقدير دورهم أمراً حيوياً.



على القادة الحكوميين الجدد أن يُطمئنوا جميع من يتشكّون في نواياهم (ينطبق هذا على جميع العاملين في المؤسسة). على الأقل عليهم تهدئة معارضيتهم، أو إبعادهم عن الساحة كي يتسنى لهم تنفيذ خططهم في هدوء ومن دون جلبة، وكذا كسب معاونين والحلفاء. الجدير بالذكر أنّ كثيراً من القادة الجدد لا يخصصون وقتاً أو يبذلون جهداً للاستعداد للتغيير، تاركين هذه الأمور للمناسبات وللظروف ولا يتحركون إلا بعد تفاقم المشكلات، ويا ليتهم يستعدون للتغيير كما تستعد الفرق الفنية لإنتاج العروض المسرحية أو السينمائية. حين كنت رئيساً لجامعة «إيه آند إم»،

النظام، حيث رأيت البعد الإنساني أهم من النظام البيروقراطي. لقد أعطيت الطلاب كثيراً من وقتي، ودعوتهم لحضور اجتماعاتي بأساتذتهم، فضلاً عن مقابلاتي العامة معهم للإجابة عن تساؤلاتهم. كما كنت أحضر جميع المناسبات التي ينظمها الطلاب، وعيّنت طلاباً في اللجان البحثية، ومجموعات العمل، والمجالس الجامعية، ما جعلهم يدعمون الكثير من مبادراتي الهادفة إلى التغيير التي كان أهمها الدعوة إلى تنوع الأنشطة. لقد نجحت في كسب ثقة الطلاب، وحين تركت الجامعة لتولّي وزارة الدفاع، حضر الآلاف منهم حفل توديعي.

اعتبرت نفسي مفوضاً أو (المحامي العام) للطلاب، داعماً كل من اعتقدت أنّه من ضحايا البيروقراطية بصلابتها وتشدّدها (خاصةً إن كانت المسألة متعلّقة بالدرجات، أو المصروفات، أو لوائح الجامعة أو غيرها من المسائل الإداريّة المعقّدة)، ففي صيف إحدى السنوات، ألفت ثلاثة آلاف تذكرة مخالفة فرضها حرس الجامعة على الطلاب الجدد لأنهم أوقفوا سيّاراتهم في المكان الخطأ، كما نجح بعض الطلاب في إقناعي بعدم تحويل سكنهم الصغير إلى مكاتب، ووافقت على التماس الطلاب بالبقاء في سكنهم عاماً إضافياً، وما شابه ذلك من المواقف التي انتصرت فيها للطلاب ضد

## القائد يفكر ويخطط

يتطلّب التحول من البيروقراطية إلى المرونة الإدارية بذل الجهد وإعارة الانتباه لكل التفاصيل: فحين يعزم القائد أن يحدث تغييراً تحوّلياً في مؤسسته، عليه أن يكرّس لها وقته ومجهوده، فما دام قائد المؤسسة مستيقظاً، فعليه أن يمعن التفكير فيما سيعمل وكيف سيعمله، فلا يترك أيّ شيء للصدفة، أو أن يعتبر أيّ شيء تافهاً أو قليل الفائدة. عليه أن يضع استراتيجية عامة ويرسم خطة لكل ما قد يحدث أو يطرأ من تحديات؛ فقبل المقابلات والمؤتمرات الصحفية التي كنت أشارك فيها أو أعقدها، كنت دائماً أمعن التفكير في كيفية تنفيذ خطتي الإصلاحية، لأن إصلاح البيروقراطية أمر بالغ التعقيد، وكل تغيير جذري يكون مشوباً بالغموض والالتباس، كما أن الخطط الغامضة تهدّد جهود التغيير بالانهيار.



ولأن وضع الاستراتيجيات يستغرق وقتاً كبيراً. فقد يسقط بعض قادة المؤسسات في فخّ الاجتماعات اليومية، والمشكلات المعتادة، والسفر، متجاهلين خطة التغيير. ولهذا كنت أكرّس ساعة أو أكثر من وقتي للعمل على خطة التغيير. ففي الأحوال المعتادة، كان يومي يعجّ بطلبات لا تنتهي، ولولا حرصني الشديد، لابتلعت المسائل الروتينية يوم العمل بأسره، لكنني كنت أخصّص فترة أسميتها «لحظات الهدوء» للتفكير فيما حقّته من تقدّم في تنفيذ خطّتي، وما كان يواجهنني من مشكلات في التنفيذ وكيفية حلّها، وتقييم أداء مختلف الأفراد لمعرفة ما إذا كان كافياً لحلّ المشكلات وتنفيذ الخطط، إضافة إلى وضع استراتيجيات لتنفيذ خطط التغيير.

## نحو الإصلاح



يعدّ استقطاب الموظّفين من مختلف إدارات المؤسسة ودعوتهم للعمل خارج كهوف البيروقراطية بهدف الوصول إلى مواهبهم والاستفادة بها من أهمّ خطوات إصلاح المؤسسات.

وهناك مجموعات عمل مخصّصة لمقاومة البيروقراطية: فالبيروقراطية في القطاع العام تتسم بالجمود، وخاصّة في المؤسسات الهرميّة حيث يقتصر تبادل المعلومات على العاملين في قمة الهرم الإداري؛ لكنّ مجموعات العمل المصمّمة بشكل جيّد تلعب دوراً مهماً في توصيل المعلومات والتنسيق فيما بينها لكسر الروتين ودعم الشفافية. وتجدر الإشارة هنا إلى أنّ تكليف مجموعة بعينها بالقيام بمهمّة يدعم تكوين علاقات بين أعضاء تلك المجموعة، ومن المعروف أنّ تلك العلاقات تستمرّ حتّى بعد انتهاء المهمّة، ما يجعل توصيل المعلومات فيما بعد أمراً مضموناً.

حين يعزم قائد المؤسسة على إصلاحها، فعليه أن يبذل جهداً جهيداً في تحقيق الشفافية، منادياً بأهميتها، مع مشاركة المعلومات الخاصّة بالإصلاح المؤسسي داخل المؤسسة وخارجها.

هذا، ولا يعاب القادة - في كثير من الأحيان - بمسألة مشاركة موظّفيهم بتبادل المعلومات عن برامج التغيير، أو اتجاه المؤسسة، أو أهدافها، أو ثقافة المؤسسة. وهذا لا يعني أن يعطي القائد كلّ موظّف بطاقة مغلّفة ومكتوباً عليها رسالة المؤسسة وقيمها، ما يُشعر الموظّفين بالملل، ويجعلهم يهملون تلك الأدوات أو يتجاهلونها. إنّ الدعوة للشفافية لا يُستجاب لها إلا إذا صدرت من القائد نفسه، ونبتت من جهوده لتوصيل رسالة المؤسسة وخطتها لموظّفيها، لا من إدارة الموارد البشرية أو من نائب الرئيس التنفيذي للاتصال المؤسسي. إنّ توصيل رسالة المؤسسة، وطموحاتها، وتطلّعاتها هو مهمّة القائد، لا معاونيه؛ حيث يضع عليها صبغته الخاصّة وخلاصة تجربته وأفكاره، ما يجعله أكثر صدقاً وتأثيراً، فليس التحدّث عن ثقافة المؤسسة مجرد كلام عاطفي وحماسي يلقى قائد مترف من برجه العاجي ليعلم التصفيق الحاد، بل هو حديث هادئ يصدر عن قائد حكيم يرغب في إبلاغ موظّفيها كلّ ما استجدّ من أمور في أداء المؤسسة، والتغيّرات المنتظرة أيضاً، فضلاً عن التطلّورات الأخرى في عالم الأعمال. في أثناء عملي عضواً في مجالس إدارة عدّة شركات، قابلت عدداً لا بأس به من رؤساء مجالس الإدارة المتميّزين الذين اعتادوا عقد اجتماعات دورية مع كبار التنفيذيين ومختلف أطراف الموظّفين ليلقوا الضوء على ثقافة المؤسسة، ويطلعوهم على كلّ ما هو جديد، ويحمّسوهم على العمل.

كلّ ما يرد إليه من معلومات، كي يتلّع على كل دهايز المؤسسة وأحوالها وأحوال موظّفيها بشكل يومي ومنتظم. على القائد أن يكون دائم التعلّم، والاستماع، والتساؤل، كما عليه أن يعمل على جمع القدر الكافي من المعلومات ويعرف من يضمن له الضغائن أو يحاول الإيقاع به، ومن يضلّه بمعلومات خاطئة، والسبب وراء ما يصله من معلومات خاطئة (هل هو جهل ناقلاً أم محاولته تضليل القائد وتحييده عن المسار الصحيح)، وما إذا كانت خياراته وتوصياته قائمة على بيانات صحيحة.

الموظّون تولّي أمرها. ولأن إدارة التغيير من أصعب مهمات القيادة، فحريّ بالقائد أن يعرف نوع التغيير المطلوب (في العمليات، أم في الخدمات، أم الإنتاج.. إلخ)، وأي نوع من التغيير يجب تفعيله، ومن يستطيع اعتباره مصدراً موثوقاً به لاستقاء المعلومات أو العكس، وما إن كانت توصياته ستقود نحو تفعيل التغيير المنشود، وإذا ما كانت قراراته تتفدّ بفاعلية. صحيح أنّ القائد يجب أن ينظر إلى الصورة الكاملة، لكن حريّ به أن يهتمّ ببعض التفاصيل. بعبارة أدق: عليه أن يراجع كلّ ما يقدّم له من تقارير، وأن يفرض

على القائد الذي ينفذ الإصلاح في بيئة تخنقها قيود اللوائح والقوانين أن يحدّد كمّ التحليل المطلوب قبل اتخاذ القرارات أو التصرف، غير أنّ التحليل ليس مبرراً للتردّد، أو الإحجام عن العمل. ليمكنّ القائد من تنفيذ الإصلاح، عليه أن يستوعب المعلومات المتاحة، ويتخذ القرارات، ويكلّف معاونيه بالتصرّف، ويقوم بمراقبة العمل ومتابعة سيره من خلال منظومة واضحة، ويحاسب موظّفيها، من دون الفرق في صفائر الأمور؛ إذ تختلف معرفة التفاصيل الدقيقة والمهمّة عن التدخّل في أمور يستطيع

حين يكون القائد على دراية بالتفاصيل الدقيقة لأحوال المؤسسة والموظفين، سرعان ما سيعرف الموظفون أنّ عليهم مراجعة عملهم والتدقيق فيه، وخاصة إن كانت هناك شركات مراجعة ومراقبة ستضطلع بعملية الرقابة والمتابعة. أما إن كان القائد ممن يدققون في أخطاء الكتابة، وشكل النصوص، وغيرها من التفاهات بدافع من الخوف أو

## الناس هم الأساس



تصيد الأخطاء، سيأتي بنتائج عكسية في العمل. تعد المتابعة من أهم آليات تفعيل التغيير، حيث يجب على القائد: ◆ أن يكون حاضراً؛ فالحضور والمشاركة أمر ضروري كي يراه موظفوه ويشعروا بتحفيظه لهم وهو يتابع سير العمل. وهذه مهمة لا يجب أن يفوضها القائد لمساعديه.

◆ أن ينخرط في العمل ويشارك فيه: لا يمكن محو البيروقراطية إلا إذا شارك القائد في مبادرات التغيير الإيجابي وتابع تطويرها. ◆ أن يضع استراتيجية تشاركية وينفذها بفاعلية ويتخذ القرارات بشفافية، ويطلع على كل ما يجري في المؤسسة دون الانهماك في التفاصيل الصغيرة والفرق فيها.

يجب أن يشعر الموظفون أنّهم مهمون لدى الإدارة، وعلى القائد أن يجعل موظفيه فخورين بعملهم ومكانهم ومكانتهم، سواء أكان هذا القائد رئيساً تنفيذياً لإحدى المؤسسات، أم مديراً متوسطاً أم موظفاً بسيطاً.

وخبرائنا وموظفونا للخطر وهو يؤدون مهمات ليست ذات معنى، لأنها غير ضرورية. فالإنسان لكي يؤدي عملاً يجب أن يؤمن بداية بقيمة ومعنى وأهداف ذلك العمل، ويعتبره واجباً شخصياً ووطنياً وإنسانياً عظيماً. أما عندما لا يكشف القائد عن نواياه، ولا يعمل بشفافية ولا يكون حاضراً، فلن يبادر الموظفون إلى طلب التوضيح بسبب صعوبة الوصول إليه بسبب التنظيم الهرمي للمؤسسة وكثرة المساعدين الذين يحولون دون وصول الموظفين إلى الرئيس، ما يجعل الموظفين يسرعون للاستجابة لدعوة يتخيّلون أنّها حقيقية أو يخمنون ذلك.

من الممكن أن تتعدّد مهمّة القائد وتُمنى جهوده في تقدير الموظفين بالفشل إن كانت رسالة المؤسسة غير واضحة، أو كانت أهداف التغيير مستحيلة وبعيدة المنال، أو أن يشعر بعض من يعملون في المنظومة البيروقراطية أنّ أعمالهم غير ذات جدوى. وأكثر ما كان يقلقني كوزير دفاع هو أن يتعرض جنودنا

**كما على القائد ألا يسرف في تأنيب وزجر مرؤوسيه أو توجيه النقد إليهم علانية؛ فهناك عدّة أساليب يستطيع القائد تحفيز موظفيه وتمكينهم من خلالها؛ وهي تعتمد على موقع القائد في الهرم الإداري. من ثم، على القريبين من قمة الهرم الإداري أو على قمته، ومنها:**

◆ يذكرون الموظفين دائماً بما يقومون به من أعمال وما يظلمون به من مهام حيوية لإنجاح المؤسسة وتحقيق رسالتها. ◆ ينتقدون مرؤوسيهم سراً ويركزون في أساس المشكلة، لا على الشخص نفسه. ◆ يوضّحون لمرؤوسيهم أنّه حال عدم استيعابهم لقرارات رئيسهم وتوجيهاته، عليهم طلب التوضيح. ◆ يتحاشون تشكيل مجموعات عمل أو لجان إلا إذا كانوا واثقين من أنها ستقدم توصيات مفيدة وسيتم تنفيذها. ففي كثير من الأحوال (وفي ظلّ النظم البيروقراطية) تستهدف مجموعات العمل أو تشكيل اللجان تأجيل اتخاذ بعض

القرارات، أو يكون ذلك مبرراً لعدم إنجاز أي شيء. إذ تقتضي هزيمة البيروقراطية ألا يتم توجيه جهود العاملين وطاقتهم نحو أمور صغيرة أو معطلة لسير العمل. ◆ يحدّدون أهدافاً واضحة وخطوات معلومة لأيّ مهمّة، مع تحمّل مسؤولية أيّ خطأ يرتكبونه في اتخاذ القرارات أو وضع الخطط. - يستمعون لشكاوى مرؤوسيهم ومشكلاتهم. فالقادة الناجحون، وبخاصّة قادة الإصلاح، يعاملون مرؤوسيهم باحترام وتقدير؛ في حين يخفق قادة المؤسسات البيروقراطية في تحقيق ذلك. لقد عمل معظمنا، أو لا يزال يعمل تحت

رئاسة مدير مزعج: سيء استغلاله، أو يقلل من شأنه، أو يخرجه. مثل هؤلاء الرؤساء موجودون في معظم الإدارات وفي كل المؤسسات، غير أنّ هذه الفئة من الموظفين الإيجابيين قد تتمنّع بالذكاء، والحضور، والإصرار، والقدرة على إنجاز المهام؛ لكنّ كلّ هذا يأتي على حساب أعصاب الموظفين وروحهم المعنوية، لأنهم يشعرون بالإحباط حيث باتت بيئة العمل مسّمة بالصراخ، والزجر. وتجدر الإشارة هنا إلى أنّ الموظفين الذين يعملون في مثل هذه البيئة لن يشعروا بالرغبة في العمل، ولن يطوروا الأمور للأفضل، أو يخدموا العملاء أو ينفذوا التعليمات.



## تمكين المرؤوسين

لكي تقود مؤسستك نحو التغير للأفضل، عليك بتمكين مرؤوسيك؛ فلا يستطيع القائد تفعيل التغيير (سواء أكان التغيير جذرياً أو بسيطاً) بمفرده، بل عليه أن يستعين بأهل الكفاءة والثقة من فريقه، الذين يجب إشراكهم في تحديد الأهداف ووضع الخطط منذ البداية، ولأنهم أهل ثقة، على القائد أن يفوض لهم السلطة الكافية كي ينفذوا الخطط الموضوعية دون معوقات، فلا يستطيع القائد بمفرده متابعة تنفيذ ما تم وضعه من خطط في إدارات المؤسسة كافة؛ سواء أكانت مؤسسة حكومية أم خاصة.



كتاب في دقائق

ملخصات لكتب عالمية تصدر عن مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

حين يَمَكِّن القائد مرؤوسيه، فإنه يجعلهم يؤمنون برسالة المؤسسة، وبالخطط الموضوعية والأهداف المنشودة، ما يجعل الإصلاح الذي يسعى ممكناً ومستداماً. تمكين الموظفين يجعلهم يطورون أساليبهم في القيادة واتخاذ القرار على مستوى الإدارات التي يعملون بها، ما يقودهم نحو التقدُّم المهني وتكوين كوادر تُعلي من قيمة المؤسسة وترفع شأن قائدها، وهكذا يفوز الجميع ويحققون النجاح. يغتنم القائد الناجح كل فرصة تلوح له

بالمقابل، يُمنى القادة الذين يضربون بالنصائح المخلصة والأمانة عرض الحائط بالفشل والخيبة. ولا ينبغي أن يتبوأ هؤلاء مناصب قيادية؛ لأن تمكين الموظفين من التعبير عن آرائهم بوضوح وصراحة أهم من الخطب الرئانة والعبارات الطئانة، فلا شيء يساوي استقبال القائد لآراء مرؤوسيه والاستماع إلى مخاوفهم بصدر رحب، ليكونوا أكثر استعداداً للاقتناع بأرائه وتنفيذها، من دون خوف على مستقبلهم أو وظائفهم.

## المساءلة ضرورية لنجاح الإصلاح

من الأخطاء الفادحة التي يرتكبها القادة، عدم محاسبة كبار المسؤولين على الأخطاء الجسيمة التي يرتكبونها أو بغضون الطرف عنها. وهناك عدَّة أمثلة على ذلك منها: فضيحة التأمين الصحي على المحاربين القدامى عام 2014، وفضيحة مرتجعات السيارات بسبب عيوب التصنيع في «جنرال موتورز» عام 2014، وسوء إدارة مؤسسات «فاني ماي» و«فريدي ماك» وغيرها، فني كثير من الأحيان، لا تتم محاسبة المسؤولين الحقيقيين عن الكارثة لعدم كفاءتهم، أو إخفاقهم في أداء أعمالهم. فإن لم يُحاسب كبار المسؤولين على الإخفاق في منع الكوارث أو الاستجابة لها، فليس من المدهش ألا يحاسبوا على الاستسلام لقيود وعوائق البيروقراطية.



على القادة العازمين على إصلاح مؤسساتهم أن ينسقوا مع جهات التشريع والإشراف ويكسبوا دعمها ومؤازرتها، لأن القائد الذي يخسر دعم هذه الجهات سيجد نفسه عاجزاً عن تفعيل التغيير، وعلى القائد العاجز عن ابتكار طرق للعمل بوعي وضمير مع مراقبيه ومشرِّعه أن يترك منصبه لمن هم أبعد نظراً وأكثر قدرة على التخطيط والتنسيق والتنفيذ. وعلى قائد الإصلاح أن يتخذ من الإعلام أداة لتوصيل رسالته إلى فريقه ولعامة الناس لتساعده على توصيل رسالته وما يسعى إلى تحقيقه من أجل الصالح العام. كما لا ينبغي على القادة أن يستغلوا وسائل الإعلام لمصلحتهم الشخصية، فلا يناصبونها العداء إن هي كشفت زلاتهم وإخفاقهم وتقصيرهم. بل عليهم أن يعتبروها مصدراً للتعلُّم وإشهار مبادرات التغيير بصدق وشفافية. وينطبق هذا على الصحف المحلية، والقنوات المحلية والدولية؛ الخاصة والرسمية.

## القادة الجديرون يفرقون بين الكبر والكبرياء

يتصف القائد ذو الكبرياء بقوة الشكيمة، والثقة بالنفس، وتقديم مساعديه وإبراز مواهب وإنجاز موظفيه. أما القائد النرجسي والمتعالي فيسعى إلى المجد الشخصي وتضخيم الذات، وتحقيق النجاحات السريعة من أجل الشهرة، لا من أجل الخدمة والإبداع والتميز المؤسسي. وفي هذا يقول «جوزيف بيرسيكو» في كتابه «قادة روزلت»: «كان الجنرال «جورج مارشال» يمقت «الشخصية الغامضة

التي تخلط بين الحزم وقوة الشخصية، وبين سوء الخلق وإطالة اللسان». ويقول «يوليسيس إس جرانت» في مذكراته: «حين التحقت بالجيش، لاحظت أنه عندما كان الضباط القدامى يتبوؤون مناصب رفيعة، كانوا يتفنون في إهانة مرؤوسيهم وإثقالهم بالكثير من الأوامر والنواهي. كما كان الجنرال «جورج ميد» حاداً الطباع لدرجة تجلعه يزرع كبار الضباط وينهرهم».





## القادة يتحلون بالنزاهة



وصوته مرتعشاً وأقواله متضاربة، وهذه ليست من صفات القائد الحقيقي. وعلى هذا يعلّق «هربرت أسكيث» رئيس وزراء بريطانيا في مطلع القرن العشرين (1908 - 1916): «عندما يُصغي إلي الناس وأنا أنادي بالمثاليات وأتحدث كقائد ومُلمهم، وعندما أقضي سنواتٍ طويلاً وأنا أنظر وأخطئ وأنظم، ثم لا أكسب ثقة من حولي، فكأنني لم أنجز شيئاً وسأكون نسياً منسياً».

على مدار حياتهم يحتاج قادة المؤسسات العامة أن يقفوا وقفة صدق مع أنفسهم ومع أتباعهم، وقد يضطرون إلى المثول أمام المؤسسات التشريعية أو القضاء مثلاً؛ للإدلاء بشهاداتهم أو تقديم معلومات عن أنفسهم ونشاطاتهم وأداء المؤسسات التي يديرونها. في مثل هذه المواقف الحاسمة يقف القائد وحيداً في مواجهة نفسه ومواجهة العالم أجمع. فإن لم يكن نزيهاً وشجاعاً وصادقاً فسيكون موقفه مهزوزاً

## الشجاعة أساس الإصلاح

حين نفكر في البيروقراطية، فإن الشجاعة لا تخطر ببالنا لأننا نظن أن ليس للبيروقراطية علاقة بالشجاعة. ولكن حين يتصدى أحد قادة الوسط ويواجه رؤساءه وزملاءه ويصارعهم بأن طريقة عملهم غير فعالة، وأن على المؤسسة أو الفريق ابتكار برنامج للتغيير، فإنه يعتبر قائداً شجاعاً، بغض النظر عن رتبته ودرجته الوظيفية. ولأن كل المؤسسات ونظم العمل والإدارات البيروقراطية تعارض جهود التطوير والتغيير، فإن معارضة أحد المسؤولين للأغلبية تحتاج إلى شجاعة وثقة بالنفس.



ولولا المجددون وقادة التغيير لبقيت المؤسسات جامدة وفقدت حيويتها وماتت قبل أن تستكمل مهمتها وتؤدي رسالتها. ودائماً يبدأ الدفاع عن الوضع القائم داخل المؤسسة، ثم ينتقل إلى خارجها عندما يتحالف ذوو المصالح ممن يضرهم التغيير، مع المناوئين والمنافسين، وبعض المشرعين والباحثين عن فرص للنيل من القائد أو مؤسسته أو مشروعه الإصلاحي. وهنا يتحتم على القائد أن يتحلّى بالشجاعة ليواجه كل القوى والظروف المضادة ويواصل تنفيذ برامجه وخطته الإصلاحية.

## القيادة المرحية

لا تستهن بخفة الظل وروح الدعابة ودورها في الإنجاز؛ إذ يتمتع القادة العظماء بروح المرح ويشجعون غيرهم على الضحك وتبادل الطرائف، دون التخلي عن هيبتهم أو الخلط بين الجد والهزل. وعن أهمية الضحك والتعليّ بروح الفكاهة، ألفت «دوروثي كيرنز جودوين» كتاباً بعنوان: «المتنافسون» يتناول حياة «إبراهام لينكولن» تقول فيه: «يرى علماء النفس أن روح الدعابة هي أفضل الطرق للتكيّف مع الحزن وأكثرها نضجاً». ويقول «جورج فيلانن»:

**«الفكاهة كالأمل: فهي تسمح للإنسان بالتركيز على أهدافه وتحمل ما لا يمكن تحمّله».**



## القيادة في ظل شُح الموارد

تعدُّ فترات الركود الاقتصادي وعجز الموازنة ونقص الموارد المالية فرصاً ذهبية لقيادة التطوير ليفعلوا التغيير ويتخلصوا من البيروقراطية، ويحسنوا ثقافة المؤسسة ويعيدوا بناء هيكلها الإداري، ويرفعوا من شأنها ويعززوا كفاءتها، ويعيدوا تخصيص الموارد بادئين بالأولويات.

فهذه هي أفضل الأوقات لمواجهة الأمر الواقع والبدء ببرامج تغيير جذري لسحق البيروقراطية. قد يعتبر بعض القادة أو من يتوهمون أنهم قادة، عدم توافر الموارد فرصة سانحة للسكون والاستسلام والتذرع بضعف الإمكانيات؛ بينما يعتبرها القادة الشجعان ودعاة التغيير فرصة لا تعوز سلاحاً قوياً يواجهون به مقاومي التغيير ويفرضونه على المؤسسة. في مثل هذه الظروف يُوَجِّه القادة موارد مؤسساتهم وبلدانهم نحو المشروعات الحيوية بناء على الأولوية، وتأثيرها على المدى الطويل، ويكونون مستعدين لمواجهة النقد وتحمل الضغوط التي يفرضها ذو الرؤية الضيقة والمنتفعون على المدى القصير.

ومن المعروف أن معظم المؤسسات الحكومية الكبرى تعاني من آفات تبديد الأموال، وسوء استخدام الموارد، ومن التزوير وإخفاء الحقائق. وهذا ما يعتبره الساسة المنافسون، ووسائل الإعلام المتنوعة المشارب والأهواء، فساداً إدارياً ومخالفاتٍ قانونية يمكن مهاجمتها لأهداف موضوعية أحياناً، ولدوافع شخصية أو انتقامية أحياناً أخرى. وهنا يأتي دور القائد الواثق والابتكاري في



## كتب مشابهة:



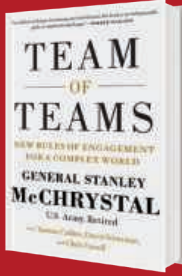
**Superbosses**  
How Exceptional Leaders Master  
the Flow of Talent

By Sydney Finkelstein. 2016

### Grit

The Power of Passion and  
Perseverance.

By Angela Duckworth. 2016



**Team of Teams**  
New Rules of Engagement for a  
Complex World.

By Stanley McChrystal, Tantum  
Collins, and David Silverman. 2015

## قراءة ممتعة

ص.ب: 214444

دبي، الإمارات العربية المتحدة

هاتف: 04 423 3444

نستقبل آراءكم على [pr@mbrf.ae](mailto:pr@mbrf.ae)

تواصلوا معنا على

[MBRF\\_News](#)

[MBRF\\_News](#)

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

[www.mbrf.ae](http://www.mbrf.ae)

[qindeel\\_uae](#)

[qindeel\\_uae](#)

[qindeel.uae](#)

[qindeel.ae](#)



انتهاج أساليب علمية وسلوكية وثقافية، واستخدام أدوات سياسية فعالة في علاج تلك الآفات لتخليص مؤسسته منها أولاً، وتركيز جهوده وأعضاء فريقه على العمل والإنجاز، بدلاً من الدخول في معارك إعلامية جانبية تستنزف طاقات الأفراد، وموارد المؤسسة، وتحيد بها عن غاياتها وأهدافها الكبرى.

قادة المؤسسات هم قادة التغيير، وهم المسؤولون عن مواصلة العمل والإنتاج والتغيير والتطوير إلى ما لانهاية. فإن فقدوا حماسهم، وأصابهم الاسترخاء، وأحسوا بنفاد طاقاتهم وبعدم جدوى جهودهم، أو خسروا أفضل معاونيهم، وفقدوا ثقة رؤسائهم وعملائهم وزملائهم، وعجزوا عن مواصلة رحلة الإبداع، فعليهم أن يتركوا مناصبهم، ويتنازلوا عن سلطاتهم، ويسلموا القيادة لمن هم أكثر حماساً وقدرة واستعداداً لمواصلة المسير والتغيير. فعلى القائد العاجز عن إحداث تغيير جذري ومستدام ومواصلة رحلته لتحقيق رؤيته أن يتنازل عن دوره، ويسهم في اختيار من يخلفه، ليحافظ على رصيده وإنجازاته السابقة.

## دور الحماس والتوق إلى النجاح

«تتبع الإنجازات العظيمة من القلوب المفعمة

بالحماس والشغف والإخلاص».

الرئيس الأمريكي الأسبق

«هاري ترومان»

يقول الرئيس الأمريكي الأسبق «وودرو ولسون» أنّ قائد التغيير الشغوف والمتحمس هو بطبيعة مسؤولياته وواجباته مُحارب، وأنه يعيش ويعمل وكأنه في معركة دائمة ضد التقصير والإهمال، وأنتك عندما تقترب منه تشعر بسخونة شخصيته التي تواصل الاشتعال. وهو أيضاً من تشعر في حضرته بالأمان إن كان قائداً، أو تشعر منه بالخوف إن كان عدوك. فكل قادة الإصلاح والتطوير أشخاص أشداء، بل ويبدون قساة القلوب في بعض الأحيان، وكثيراً ما يقفون فرادى في صف التغيير، وهم لا يتراجعون ولا يهادنون إلا من أجل المصلحة العامة، ويتقبلون النقد بصدر رحب، ويدوسون على الصعب، ويعشقون السلم ولا يخشون الحرب، ولا تدفعهم عزائمهم إلا إلى الأمام.



# استكشاف الحياة: جائزة نوبل في الطب

من ٢١ فبراير - ٣١ مايو ٢٠١٦  
مدينة الطفل، حديقة خور دبي

## EXPLORING LIFE: THE NOBEL PRIZE IN PHYSIOLOGY OR MEDICINE

21<sup>st</sup> February- 31<sup>st</sup> May 2016  
Children's City, Dubai Creek Park



#متحف\_نوبل  
#NobelMuseum  
MBRF\_News  
mbrf.ae  
MBRF\_News  
www.mbrf.ae

### PARTNERS

الشريك الذهبي  
GOLD PARTNERS



الإمارات اليوم البكان

الشريك الفضي  
SILVER PARTNER



الشريك اللوجستي  
LOGISTICS PARTNER



شريك السيارات الحصري  
TRANSPORTATION PARTNER



الناقل الرسمي  
AIRLINE PARTNER



الشريك الرئيسي  
MAIN PARTNER



الشركاء الإعلاميون  
MEDIA PARTNERS

