

للمشتركين فقط

ما نتعلّم اليوم .. نفعه غداً

## الحب في الإدارة

## محتويات العدد

**كيف تتغلب على أساليب المنافسين التفاوضية**

ص 2

**العمل واللعب**

ص 3

**ماذا تريد الشركات من كليات إدارة الأعمال؟**

ص 4

**مفاراتق**

ص 5

**وصفة بيل جيتس**

ص 6

**مارسات قادمة**

ص 7

**كيف تغير انطباعات الآخرين لتحقق النتائج**

ص 8

**العناصر السبعة للتميز**

ص 11

**أزمات مُنتظرة**

ص 12

**«نسر إذا استطعت، بپلا أحنا مهما تحملت»**

الحب في الإدارة مثل الحب في السياسة والحب في الحياة. الحب في الحياة غير حب الحياة. الحب في الحياة هو أن يحب الإنسان إنساناً، وهذا دائماً حب إيجابي. أما حب الحياة فهو حب الإنسان لنفسه، الذي قد يكون حباً إيجابياً يدفعه إلى العطاء، أو حباً أناانياً يدفعه إلى الانبطاء.

أتتحدث عن الحب والعمل بمناسبة تقديم محمد حسنين هيكل خطاب استقالته وهو يستأنذن بالتقاعد. فمن الواضح أن الصحافة كانت له حباً للحياة وحباً في الحياة. فقد أحب نفسه وعشيقته (صاحب الجلالة) إلى درجة جعلته يودعها وكأنه يموت. وقد كانت مقالته الأخيرة تأكيداً على أن النجاح لا يمكن أن يكون صدفة.

أحاول هنا أن أتخيل - فلا أستطيع - القوة الدافعة التي يجب أن يشعها الإنسان في داخله لكي ينطلق محققاً. يجب أن تكون قوته لا تصد ولا ترد. ذكر هيكل في مقاله الختامي ما رواه (انتوني ناتنجز) وزير الدولة البريطاني الأسبق عندما طلب النصيحة من (تشرشل) رئيس الوزراء البريطاني، وقد كان فيلسوفاً وكاتباً. قال تشرشل لـ (ناتنجز)، سأجيبك بلغة الطير :

«استغل إرادتك حتى يقوى جناحك فيحملك إلى الفضاء العالي، حيث تحلق النسور. هناك الحرية وهناك الخطر. إذا لم تستطع فلا تسمح لنفسك أن تطلب الأمان في فقص بيغاء، فلا يكون دورك سوى أن تكرر وتعيد». وبضيف (ناتنجز) أن تشرشل نظر في عينيه ثم صاح فيه : «نسر إذا استطعت، بيغاء أبداً مهما تحملت».

لهذا أتعجب من الذين يضعفون لأنهم يحبون، والذين يضعفون لأنهم لا يحبون. بعض الناس - لا سيما في بيئة العمل - لا يستطيعون أن يحبوا أنفسهم إلى درجة يجعلهم يتفانون في عملهم من أجل أنفسهم، ولا يستطيعون أن يحبوا عملهم إلى الدرجة التي يجعلهم يهتمون بأنفسهم فيرتاحون ليبذلوا في عملهم هؤلاء ينتظرون دائماً من يعمل لهم ويحل مشاكلهم ويضبط لهم مواعيد حضورهم وانصرافهم. فهم لم يحددوا بعد، هل يصلحون نسورة أم ببغوات.

**نسميم الصمامي**



# كيف تتطابق على أساليب المناصفين التفاوضية

الانفعالي» لك، فلا تستسلم.

يرى مارك جوردون المدير التنفيذي لشركة فانتيدج بارتنرز Vantage Partners للاستشارات التفاوضية، أن رد الفعل الناجح على هذا الأسلوب أن تواجه الطرف الآخر بتسمية ما يفعله وتوضيح إدراكك له فتسأله: هل تمارس أسلوب الطيب/الشرس معي؟ تستطيع بهذه المواجهة أن تقلل من فاعلية وكفاءة الطرف الآخر في اتباع هذا الأسلوب معك، ولكنك لا تستطيع أن تفصح بذلك إلا مع طرف تربطك به علاقة طويلة.

## 3- أسلوب «الوقت الضيق»

كثير من حيل التفاوض مرتبطة بعامل الوقت. إذا كان لديك لقاء في مدينة نائية عن مدینتك، وكان موعد عودتك بالطائرة هو السابعة مساءً، قد يلغاً الطرف الآخر إلى التلکؤ إلى قبيل السابعة بقليل، حينها فقط يدخل في الموضوع بجدية ويناقش أهم نقاط التفاوض.

قد يلغاً الطرف الآخر إلى تحديد موعد نهائي وهمي، فيقول لك: لديك فسحة من الوقت للتفكير حتى الثانية والربع ظهراً، إما أن تقبل الصفة، أو أن يكون العرض سارياً بعدها.

للتعامل مع هذا الأسلوب، تأكد أولاً أنك تحصل على الوقت الكافي لكل ما يعرض على مائدة التفاوض. اتصل بالأشخاص الذين حددوا الموعد النهائي، اسألهم عن مغزى ذلك التوقيت، فإن لم يكن هناك سبب منطقى، اطلب منهم أن يتم تحديد موعد آخر يتفق عليه جميع الأطراف، وأن ينحو جانبًا للموعد (الوهمى) السابق.

## 4- أسلوب «عاصفة الغضب/ جبل الصمت»

هما أسلوبان في الواقع، ولكن لهما نفس الأسلوب. في أحدهما يصبح الطرف الآخر وبيهم ويقلل من شأنك أمام الآخرين. وفي الثاني، يبقى الطرف الثاني صامتاً ب杰فاء. يصف جوردون هذين الأسلوبين بأنهما «من حيل استلاب السيطرة على مائدة التفاوض بغرض استخلاص أي تنازل منك».

في هذه الحالة، لديك العديد من الخيارات، فإذاً أن ترد الغضب بغضب مضاد، وأما أن تكشف أوراق الطرف الآخر بأن تسأله مباشرةً: «هل تعتقد أن حيلة الغضب (أو الصمت) هذه ستتجعلني أقدم لك أي تنازلات؟» أو يمكنك بدلاً من هذا كله أن تحافظ بصمتك وتخبر الطرف الآخر أنك مستعد لمواصلة التفاوض عندما يكون هو مستعداً لذلك.

## 5- أسلوب «فاوض نفسك»

هذا هو الأسلوب الفضل لدى المحامين. فعندما تلجاً إلى أحدهم لحل أي مشكلة قانونية، ثم تأتي إلى مرحلة الاتفاق على «الأتعاب»، فإنه يرفض العرض المقدم قائلاً أنه غير كاف، لكنه لا يخبرك في الوقت ذاته إلى أي مدى يجب أن ترفع الأتعاب حتى يصير العرض كافياً.

للتعامل مع هذا الأسلوب، حدد مسبقاً النهايات القصوى للتنازلات والنهايات الدنيا للمكاسب التي تريد تحقيقها قبل أي تفاوض. ثم تماشى أن تقدم «تنازلات الجانب الواحد»، ولكن مبدوك: «تناول مقابل تنازل وامتياز يوازيه امتياز».

## 6- أسلوب «القرقرة» The Nibble

ربما تكون صادفت هذا الأسلوب على الصورة التالية:

بعد أن تبرم صفة كبيرة، يتصل بك العميل في اليوم التالي ليخبرك بأنه نسي أن يضمّن التعاقد أحد التفصيات الصغيرة (التي تحتاج البعض الوقت أو الجهد أو المال من جانبك). ولأن طلب العميل صغير على آية حال، وحافظاً على التعاقد الكبير فإنه تتفذ له ما أراد، ولكن تذكر أنك بهذا تكون قد فتحت على نفسك بباب «التفاصيل الصغيرة» الذي لن يغلق بعد ذلك بسهولة.

أنت على وشك أن توقع اتفاقاً أو تتعاقد مع عميل كبير، فتتاجأ بالطرف الآخر يلجاً إلى بعض الحيل التفاوضية ليقتتص منك بعض التنازلات الإضافية، دون أن يقدم شيئاً في المقابل. فإذا ما ظهرت منك بوادر رفض تلك الطلبات، تجده يهدد بالانسحاب من التفاوض، ويصفك - غاضباً - بأنك مفاوض فظٌ وأنك لست «تعاوناً» بالقدر الكافي.

كثيرون يواجهون هذا الموقف، وبعاجلوجونه بطرق مختلفة، فما هي الطريقة المثلثة للتغلب على هذا الأسلوب - وغيره - من الحيل التفاوضية؟

أولاً لا يجب أن تستسلم لتلك الضغوط. بعض الناس يقدمون التنازلات ظناً منهم أن هذا يجنبهم الصراع مع الطرف الآخر، فيحاولون المحافظة على العلاقة. ولكن (إريك جولد) استشاري التفاوض ومؤسس batna.com يرى: «إن العلاقات لا تبني على أساس غياب أو إزالة الصراع، وإنما على كيفية إدارتها». مسألة المحافظة على العلاقات هذه لا يجب أن تشغلك كثيراً، إذ أنك ستتجد طريقاً ما للحفاظ عليها بدون تقديم تنازلات. ولهذا فاندأ أخرى، إنك تعلم الطرف الآخر الأسلوب الأمثل للتعامل معك، حتى لا يلجاً إلى الأساليب الضاغطة والاستراتيجية مرة أخرى».

صار استعمال حيل التفاوض روتيناً يومياً بالنسبة للكثيرين، ويجب أن تدرك أنه مهما كانت الضغوط التي تمارس عليك من الأطراف الأخرى في التفاوض، فإنك أقوى مما تظن. فانت على الأقل تستطيع أن تنسحب من التفاوض نهائياً - وإن كان هذا ليس الحل الأمثل، فاخصيا على أحلام الطرف الآخر في الحصول على صفة جيدة. ومن المهم أن تتوقف لبرهة لترى تلك الحيل التفاوضية في السياق الصحيح، وتستغل فهمك الجديد لها وتوظفه في تصميم استراتيجيات جديدة لأدائك التفاوضي، تعتمد على تحرير المفاوضين المشاكسين من أسلحتهم.

من المثير حقاً أن ردود أفعال الناس قد تتشابه، ولكن تختلف أهدافها من شخص لآخر. فلعلك لاحظت أن بعض المفاوضين يغضبون ويفسيحون، ولكن انتظر. ليس كل الفاضبين سوا، فهناك فتنان منهم، فتنة تغضب وتتصحّر كرد فعل تلقائي فحسب، وفتنة تغضب وتتصحّر إذا أدركت أن هذا الغضب (التكتيكي) سيوصلها لأهدافها. من المهم أن تُفرق بين الاثنين.

هذه بعض الحيل والأساليب المنتشرة، وكيفية التغلب عليها.

## 1- أسلوب «السان المحسول»

ستسمع من هذا النوع من المفاوضين كلاماً من قبيل «الناس تقول عني أني مغرم بكلمة نعم، ولكن صدقني، إن قلتها هذه المرة، سيفصلني رئيسياً من العمل». وهو يفعل هذا ليُريك - كذباً - أنه لا يجب الصراع أو الاختلاف معك.

للتعامل مع هذا الشخص اطلب أن تتعامل مباشرة مع الشخص المسؤول الذي أشار إليه صاحب اللسان المحسول بـ«رئيسي».

## 2- أسلوب «الطيب/ الشرس»

هنا تجد الطرف المقابل على مائدة التفاوض يتكون من شخصين، أحدهما متعاطف ومتفهم، والآخر فظٌ وعنيد. أنت ستميل إلى التعامل مع المتفاهم مقارنة بالنظر (بضدها تُعرف الأشياء). ولعل أحدكم يقول أنه لو مارس أحد هذا التكتيك لانكشف أمره، ولكننا نقول إن الذين يمارسونه يتقنونه، ولا يدرك الذين مورس عليهم ماذا حدث، إلا بعد فوات الأوان!

للتعامل مع هذا الأسلوب، اجعل رد فعلك متوازناً، فلا تتأثر إيجابياً بفهم المتفهم، ولا سلبياً بغضاظة الفظ، وضع في اعتبارك أن اتباع هذا الأسلوب يهدف إلى «التضليل



# العمل واللصب

\* لا يبدأ العمل الحقيقي إلا عندما نظن أننا نلعب، ولا يبدأ اللعب الحقيقي إلا عندما نظن أننا نعمل».

**نسيم الصمادي**

\* «أسمع فأنسى. أرى فأتذكر. أعمل فأفهم». **مثل صيني**

\* «لتري أبعد مما تخيل، اصنع شيئاً بيديك. وعندما يتوقف عقلك عن العمل حرك يديك. فلن تصل إلى أفضل حل، ما لم تمسك بكل أطراف المشكلة». **من ملفات «لعبة نيجو الجادة»**

\* «اللعبة يحافظ على حيوتنا ونشاطنا. يعطي معنى للحياة وليس للحياة طعم بدونه». **لوسيا كابوشينو**

\* «ربما تكون الحاجة هي أم الإختراع، لكن المؤكد أن اللعب هو أبوه». **روجر فون أوخ**



\* «يصبح الإنسان أكثر قرباً من حقيقته عندما يصبح جاداً مثل الأطفال وهم يلعبون». **ميراليطس**

\* «إن لم تلعب جيداً، لا تكون اللعبة ممتعة. عندما يحدث ذلك، أقنع نفسك بأن أخرج ولعب كما كنت أفعل عندما كنت طفلاً». **توماس واطسون**

\* «ليس مهما أن تفوز أو تخسر، المهم هو كيف لعبت» **فائل ماجنول**

\* « تستطيع أن تعرف عن الإنسان في ساعة من اللعب، أكثر مما تعرف عنه في سنة من الحوار». **أفلاطون**

\* «لا تنس أن الأرض تتنشى وهي تحس وقع قدميك، وأن الرياح تتوق لتلعب بخصالات شعرك». **جبران خليل جبران**

\* «يجب أن تكون سعيداً بالحياة لأنها أعطتك الفرصة لتحب وتعمل وتلعب وترى النجوم». **هنري ثان دايك**

\* «يتكون العمل من أي نشاط نجبر على أن نؤديه. ويكون اللعب من أي نشاط نختار أن نؤديه». **مارك توين**

\* «بدلاً من أن تتعلم كيف تبيع للناس، تعلم كيف تساعدهم». **دج زجل**

أنتوني نيجل، استشاري تفاوض، قاوم فح «القرقرة» عندما أبرم عقداً كبيراً خاصاً بالتدريب. يقول نيجل أنه في اليوم التالي لتوقيع العقد، اتصل به العميل ليخبره أنه قد نسي تضمين فصل تدريبي عن التفاوض مع الثقافات الأخرى، فأخبرهم نيجل موافقته بشرط أن يدفعوا في مقابل ذلك، ولكنهم رفضوا، وظلوا يلحون على هذا الطلب وطلبات أخرى. وظل نيجل على رفضه، إلى أن وافق العميل على أن يدفع مقابل الخدمات الإضافية في نهاية الأمر. يقول أنتوني نيجل: «أسوأ ما في هذا الأسلوب أنه يسمم العلاقات ويفتت الثقة».

## أساليب مضادة

إحدى طرق التعامل مع الخلاف الذي ينشأ على مائدة التفاوض، كما يقول جوردون، هو أن يتفق الطرفان على أن ينحضاً جانباً موضوعات الخلاف، وينتهياً أولاً من المواضيع التي وصلاً إلى شبه اتفاق عليها، ثم يعودان فتح الملفات الشائكة.

هناك أيضاً المرونة، وهي عامل محوري في أي تفاوض. ولدينا هنا مثال (ريبكا آلان) وهي بائعة ناجحة في شركة ويب ميثودز WebMethods. من أسباب نجاحها هو أنها تعرض للعميل، قبل بداية أي تفاوض، الخطوات المتتابعة للصفقة، متضمنة الجدول الزمني والمراحل التي يمكن التفاوض فيها وتلك التي لا يمكن التفاوض فيها أو عليها.

ذات مرة رتبت ريبكا لقاء مع موظف كبير في شركة أبل للكمبيوتر Apple، وكانت جذوره آسيوية. وما إن بدأت في شرح مراحل التعاقد والتفاوض حتى انفجر الرجل غاضباً وقال: هل أنا (طقطرون) حتى أترك سيدة لتحديد لي كيف أقوم بعملي؟ إما أن يتم التعاقد على طريقتي، أو لتغريني عن وجهي».

تحلت ريبكا بالصبر، واعتذررت. وطلبت منه أن يخبرها عن طريقته في التفاوض حتى التعاقد، ثم اتبعت هذه الطريقة إلى أن تتمكن من إبرام الصفقة مع الشركة العملاقة. تقول ريبكا: لقد كانت خطوة موفقة مني أن أستمع إلى قواعده وأ sisir عليهما، فقد جعلني هذا أحظى باحترامه، وبالصفقة. وقد أخبرني أني أفضل متداولة بيع قابلها في حياته».

تستطيع أن تخبر الطرف الآخر عن تأثير سلوكه عليك، فإذا كان الآخر يستعمل «الغضب التكتيكي»، أخبره أنك لا تستطيع أن تستمع إليه بينما هو يصبح هكذا. وبإمكانك أن تُجري بعض التغيير، لأن تخرج لبرهه لتناول القهوة، أو أن تطلب منه مقابلتك وجهاً لوجه، إذا كان الحوار (التفاوضي) يدور على الهاتف.

إذا جربت كل الأساليب المضادة، ولم يفلح أي منها في إخراجك من حيل التفاوض، يمكنك أن تبحث في الشركة التي تمثل الطرف الآخر عن أفراد أكثر تعاوناً وتحلّب أن يجلسوا هم كطرف آخر معك على مائدة التفاوض. فإذا كنت تظنين أن عدم اتفاقك مع الطرف الآخر راجع لعدم اتفاق شخصيتكما، فابحث في شركتك عن شخص آخر يفاوض بدلاً منك. وفي كل الحالات تحكم في افعالاتك إلى أقصى درجة.

ونصيحة ذهبية أخرى: يجب أن تكون لديك دائماً خطة بديلة. يقول نيجل: «ستتمكن من التفاوض بثقة أكبر إذا كنت تحفظ دائماً بالخطة «ب» (الخطة البديلة)، إذ ليس الاتفاق هو مآل كل جلسة تفاوض». 

HARVARD MANAGEMENT  
COMMUNICATION LETTER

## المصدر

Susan G. Parker  
Harvard Management Communication Letter.  
Sep 2003, Vol 6, No. 9  
Pages: 7-9

# ماذا ترى الشركات من كليات إدارة الأعمال؟

والخلفية التكنولوجية. ولكن لم يتفوق خريجو الإدارة على نظرائهم في 5 مهارات، لا تقل أهمية، هي : مساعدة الآخرين، والمبادرة، والقيادة، وبناء العلاقات، والتفكير العقلي.

في أبريل 2002، أعلنت الجمعية الأمريكية لتطوير أداء كليات إدارة الأعمال في تقرير نشرته، أعلنت عن قلقها من عدم ارتباط

## العمل هو ملذ مؤلاء الذين لا يجدون شيئاً أفضل ليفعلاه.

أوسكار وايلد

ما يدرس من مناهج في كليات إدارة الأعمال، وما يحتاجه السوق العالمي من حولنا. وانتهى التقرير بالوصية والتأكيد على تعليم الأساسيات التالية :

- \* القدرات الإدارية الرئيسة مثل التواصل مع الآخرين وبناء العلاقات.
- \* التعامل مع الثقافات المتباينة
- \* التفاوض
- \* تطوير المهارات القيادية
- \* إدارة التغيير
- \* إعداد مديري المستقبل لتحمل المسئولية عن شركات تنتشر فروعها في كل أرجاء العالم.

تبع ذلك في العام نفسه المقال الشهير الذي كتبه جيفري فيفر، الأستاذ بكلية إدارة الأعمال بجامعة ستانفورد، وقد قال فيه إنه باستثناء عدد محدود من الكليات العربية، فإن الكليات الباقية تركز على أنشطة دراسية فحسب، ولا تركز على المهام والأنشطة التي سيقوم بها الخريجون فعلاً في سوق العمل. ونحن نتفق كثيراً مع هذه الآراء، فمعظم خريجي MBA يلتحقون بالوظائف وهم ليسوا بعد معددين لاتخاذ قرارات في بيئه عمل متعددة الثقافات، ووسط أجواء سياسية مشحونة، وفي منتجات وخدمات، تشارك الكثير من الأقسام والإدارات، وحتى الشركات في إنتاجها.

## السبب والنتيجة

نستطيع أن نقول أن ثمة سببين لهذا القصور في مستوى كليات إدارة الأعمال :

**1. أن الكليات تستجيب (أكثر من اللازم) لرغبات الطلبة في تحديد مناهج الدراسة.** وهذا يفسر لماذا يقدم الطلبة على دراسة مواد «مبهجة» مثل الاستراتيجية، ويبعدون عن مواد أكثر تعقيداً مثل موضوعات حل المشكلات. وقد علق أحد الأساتذة على ذلك قائلاً : «لا عجب أن يحدث هذا إذا كان الطلبة هم الزبون رقم 1 للكليات، والمورد الأول لها».

**2. تزايد التشابه بين مناهج كليات إدارة الأعمال،** وهذا يختلف عن الماضي عندما كانت كل جامعة تميز ببرنامجه وأسلوبها الخاص. هارفارد مثلاً تخرج أفضل المديرين (غير المرتبطين بقطاع معين)، كلية وارتون تخرج أفضل المحللين الكميين، وستانفورد تخرج أفضل التكنولوجيين. أما الآن، فإن الكليات تهتم أكثر بالتقدم على قائمة مجلة (بيرنس ويك

في ختام كلمته التي ألقاها بمناسبة حصوله على جائزة المدير المتميز عام 1999، قال جون ريد، رئيس مؤسسة سيتي كورب (الشركة الأم لسلسلة سيتي بنك). قال : «لا أحد فينا يجهل الدور الكبير الذي تلعبه كليات إدارة الأعمال في حياة الشركات، ولكن السؤال هو : هل تدرب الكليات طلبتها على المهارات التي سيحتاجونها في المستقبل، خلال حياتهم الوظيفية؟».

والحق أن لهذا السؤال وجاهته، ففي عالم الأعمال اليوم، يواجه المديرون عدداً هائلاً من القرارات الواجبة الحسم، فمن إدارة فريق العمل الذي يتكون من موظفين من جنسيات مختلفة إلى العمل في مؤسسات غير ربحية أو حكومية، إلى المشاكل التي تنشأ من عقبات التواصل بين الثقافات المختلفة داخل المؤسسة الواحدة. كل هذه المصاعب عضدت من أهمية السؤال الذي طرحة ريد.

أيا كانت الشركة التي تعمل فيها، سواء كانت بنكاً أو شركة استشارية، أو صناعية، فلعلك تلاحظ أن خريجي كليات إدارة الأعمال ليسوا بالمستوى الذي تتطلبه الشركات، وبالتالي فإن ثمة فجوة. نستطيع أن نرصد ملامحها فيما يلي :

**1- تحتاج الشركات إلى مفكرين جيدين.** لديهم القدرة على التأثر مع غيرهم لحل ما يواجههم من مشكلات، في حين تركز الكليات على بناء القدرات التحليلية، ويتناقض خريجوها على تطبيق هذه الصيغ التحليلية التي تعلموها!

**2- تحتاج الشركات إلى أشخاص لديهم معرفة متخصصة بقطاع من القطاعات.** في حين لا تقدم الكليات إلا أشخاصاً ذوي معرفة عامة فحسب، وليس لديهم القدرة على التعمق في مجال بعينه.

**3- تحتاج الشركات إلى القادة الذين يتمتعون بالقدرة على توصيل رؤاهم للآخرين بقوة.** سواء بصورة شفهية أو مكتوبة، ويكون هذا مصحوباً بقدرتهم على توجيه الآخرين وتشجيعهم وحثهم على العمل الدءوب، بينما تركز الكليات على تطوير القدرات الكتابية فحسب لدى طلابها.

ومن هنا، تنبثق الحاجة للإصلاح، وهو إصلاح ليس مطلوباً أن يكون كلياً، وإنما انتقائي، نحافظ فيه على الميزات التي تقدمها الكليات الآن، مثل بناء القدرات التحليلية الكمية والاستراتيجية لدى الطلاب، ثم نضيف إلى ذلك إعادة النظر في المناهج وطرق التدريس، من ناحية ثانية، باعتبار أن المشكلة هي فجوة بين ما تحتاجه الشركات وما تقدمه الكليات، فلا مفر من أن يتحاور الطرفان للوصول إلى أفضل صيغة لحل تلك المشكلة.

ولكن إلى أي مدى يصل هذا القصور؟ في عام 1999 أجرى مارك كريتوفيكس، الأستاذ المساعد بقسم تعليم القيادة الإدارية بجامعة كنت، أجرى بحثاً على خريجي ماجستير إدارة الأعمال (MBA)، فجاءت النتائج صاعقة إلى حد كبير. صمم البحث لاستبيان وتقييم 12 نوعاً من المهارات، وكانت تم القياس مع مجموعة من خريجي كليات غير إدارية. وكانت النتيجة أن تتفوق خريجو الـ MBA في 7 مهارات هي : سرعة رد الفعل، وتحديد الأهداف، وجمع المعلومات وتحليلها، وقدرات التحليل الكمي، والملكة التنظيرية،

٦- على الكليات أن تشجع الطلبة على الاستفادة من البرامج التي تتبع عن الأعمال كلية. ونقصد بهذا تلك المواد الاختيارية التي تقدمها كليات إدارة الأعمال إلى جانب المناهج الأساسية، فقد لاحظنا أن الكثير من الطلبة يختارون (من بين الـ 88 مادة المتاحة في هارفارد مثلاً) مواداً ذات صلة بالاستراتيجية أو التمويل، ويتجاهلون تماماً العلوم الإنسانية أو الفنون. وهذا يؤدي إلى فقر المكالات الإبداعية للطلبة، وبحد من آفاقهم وقدراتهم على الابتكار.

٧- أخيراً، ولعل هذه هي النقطة الأهم. على الكليات أن تسعى جادة إلى تمييز مناهجها وبرامجها عن برامجهما عن برامجهما. قد يكون هذا أمراً خطيراً اليوم أن تقدم جامعة ما على السير عكس التيار السائد، لكنه أمر حتمي. من جهة أخرى لعله من المفيد أن تبادر بعض الكليات بأن تصمم مناهج وبرامج ذات منحى متخصص، بحيث تؤهل خريجيها بقوه للالتحاق بقطاع معينه، كالاستشارات مثلاً أو التمويل.

نحن نؤمن أن النقاط السابقة هي بداية الإصلاح. وهي ليست كافية وحدها، فلابد أن يصبحها تعهد بجعل الممارسة الفعلية لمهام واقعية من تلك التي تواجه الشركات جزءاً لا يتجزأ من أي منهج دراسي، وأن يوضع أداء الطلبة في هذه الممارسات في الاعتبار عند تقييمهم قبيل التخرج.

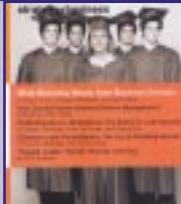
لقد صارت الحاجة ماسة لأن تهتم كليات إدارة الأعمال ببرامجها ومناهجها أكثر من اهتمامها بكفاءة موظفي القيد والتسجيل لديها، لأن الأولى هي ما يعود بالنفع على الطلبة والشركات والمجتمع كله في نهاية الأمر.



## Strategy+Business

المصدر:

What Business Needs from  
Business Schools.  
**Strategy+Business**  
Issue 32, Fall 2003, pp 36- 45



ليست المشكلة أن هناك مشاكل، وإنما المشكلة هي في الاعتقاد أن العالم يجب أن يخلو من المشاكل، أو أن وجود المشاكل يمثل مشكلة!

تيودور روبين

رالف وولدو إمرزن

قد يكون التعلم تجربة مرة، ولكنه حل الثمار.  
أجوستين ماريسا

أجمل ما في التعلم أنه لا يمكن أن يُسلب منه.  
بي بي كنج

أن تعلم هو أن تتعلم مررتين.

جوزيف جوبرت

(Business Week) وهذا يجعلها تقدم مناهج متشابهة في نهاية الأمر.

## خطة التصحيح

ثمة 7 تعديلات يمكن تطبيقها لتصحيح مسار كليات إدارة الأعمال، ليس هذا لصالح الطلبة والشركات فحسب، وإنما لصالح البلاد والعباد على حد سواء.

١- أن تدمج كليات إدارة الأعمال المزيد من برامج التواصل والمهارات القيادية والموارد البشرية وعلم النفس وغيرها من المجالات في مناهجها. لأنها تزود مديرى المستقبل بما يحتاجونه لكي يقودوا مؤسساتهم (متعددة الثقافات) بمهارة.

٢- على الكليات أن توازن بين روح المنافسة بين الطلبة. وبين ما ينبغي أن يكون بينهم من روح تعاون. فالمنافسة الشديدة التي تتشعب بين الطلبة أثناء الدراسة توثر سلباً على قدرتهم على التعاون، الذي يعد أمراً لا مفر منه للمديرين الناجحين.

٣- لا بد أن تركز الكليات على بناء قدرات ومهارات مواجهة المشكلات. وهذا يشمل تجميع المعلومات وتحليلها، والأدوات والطرائق البتكرة لمواجهة المشكلات، مثل تفكير النظم Venn Diagram Systems Thinking ونموذجFin.

٤- لا بد من بناء القدرات النظرية لدى الطلبة. وذلك عبر تدريس النظريات المستقرة في الاقتصاد وأنظمة القياس والمواطنة وعلم النفس والسلوك البشري والقيادة. لأن هذا يعمق من رؤاهم، لتصل إلى أبعد من مجرد «دراسات الحالة» Case Studies لبعض الشركات، كما يفتح لهم آفاقاً أكثر مرونة لحل المشكلات التي لم يصادفوها من قبل.

٥- على الكليات أن تتحدى منحى جديداً. تدرس فيه أساسيات الأعمال (الإدارة المالية أو الاستراتيجية أو التسويق) باعتبارها كلاً متكاملاً، يتبادل التأثير والتأثر في بوتقة واحدة، وليس ككيانات منفصلة كما هو الحال الآن في معظم الكليات. ولكن ثمة استثناءات، مثل ذلك البرنامج الذي تجريه كلية إدارة الأعمال التابعة لمعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا التي دمجت بين برنامج للعمليات الصناعية والإدارية وبرنامج آخر للمهارات القيادية وإدارة التغيير.

## مفارقات





موقع الصدارة عبر الإللام بكل صغيرة وكبيرة على الساحة التكنولوجية. يجب أن لا ننسى خلفية الرجل باعتباره مبرمجاً كبيراً، ومن عاداته الماضية أنه كان يراجع كل سطر من سطور الكود (الشفرة) الخاصة بكتابية التطبيقات التكنولوجية التي تصنعنها ميكروسوفت. ولا شك أن هذه الخبرة التكنولوجية الكبيرة كان لها أثر في الصعود الصاروخي لميكروسوفت.

### 4- لماذا لا تضط أنت قواعد اللعبة؟

الجملة المصاحبة لاسم ميكروسوفت دائماً هي : نحن نرسى القواعد. وقد عُرِّفَ جيتس باستعداده الدائم لشراء شركات بأكملها لكي يضم إلى ميكروسوفت أحدث التكنولوجيا وأنظر العقول، وكان مراسه لا يلين في إصراره على أن تحظى شركته دائماً بقبض السبق وبجدارة التميز على كل أقرانها في السوق.

### 5- حذف حذف

يكره جيتس إضاعة الوقت، ويقول عن نفسه أنه أفلع عن «مشاهدة التليفزيون» ليس لأنّه يكرهه، ولكن لاعتقاده أنّ هذا ليس الاستغلال الأثمّل لوقته. وهذا توجه عام لجيتس، فهو لا يتّردد في أن يلقي خلف ظهره بأي فكرة أو مشروع لا يرى فيه الجدوى المرجوة.

يقول جيتس : «إذا ما كتّب في اجتماع، وقال أحدهم فكرة غبية، فعلى الحضور أن لا يلتزموا الصمت، فالمؤسسات العظيمة تستحق هذا الوصف نتيجة تعهد موظفيها بأعلى مستوى من الاستغراف في شئون العمل، وليس من خلال لامبالاتهم وصمّتهم، ولهذا فإنّي أرى أن النقد في وقت التصريح بالفكرة أمر حيوي ومحوري، ولهذا فمن الطبيعي أن تسمع مني في الكثير من الاجتماعات التي أحضرها كلمات مثل : هذه أغبى فكرة سمعتها في حياتي!».

### 6- اعمل بذّاب، اعمل بصرىمة، اعمل بحنكة.

ياماً كان جيتس أن يتقاعد بثروته التي لن يفنيها ما بقي من عمره، وإن طال! ولكنّه لا يزال يعمل 12-16 ساعة يومياً، ونستطيع أن نلخص مبدأ جيتس في هذا الصدد بأنه : «أعمل بذّاب، اعمل بصرىمة، اعمل بحنكة»، وهذا المبدأ تعكسه الثقافة المؤسسيّة داخل ميكروسوفت، حيث تستكمّل المشروعات في مواعيدها المقررة، وحيث المستوى العالي من الأداء حيث تتحقق، بالفعل، النتائج الكبيرة.

ويعكس الشكل العماري لمكاتب ميكروسوفت رغبة جيتس في أن تكون هناك مساحات واسعة كافية بحيث يجد البرمجون متوفّساً من حولهم للتفكير والعمل، وثمة مساحات خضراء تحيط بمباني الشركة مما يزيد من الإحساس بأنه مكان للعمل تحيطه المتعة البصرية.

### 7- عندما لا تستطيع أن تتذكر، طور .. ٩٤٠

في عام 1982، اشتُرت ميكروسوفت أساس نظام التشغيل المعروف باسم (دوس) من شركة تُدعى سيائل كمبيوتر، وقامت الشركة

وقع بل جيتس في هو الكمبيوتر منذ نعومة أظفاره وحصل على أول وظيفة في هذا المجال وهو لم يتجاوز الثالثة عشرة، وترك في مقابل شبابه دراسة الحقوق في هارفارد العربية ليؤسس مع صديقه بول ألان ميكروسوفت، وليصبح أغني رجل في أمريكا، ومثالاً يحتذى في المبادرة في عالم الأعمال، وليس بشركةه الساحة التكنولوجية كلها لأكثر من عقدين متتالين.

أحبه البعض، وكرهه الكثيرون! ولكنه لا يفتّأ يثير إعجاب الجميع. كيف حقّ هذا الرجل هذا النجاح المدوّي، وخلق شركة أسطورية وثورة تدير الأدمغة؟ والأهم، ماذا تتعلم من هذه العقلية الكبيرة؟

### 1- فكر ثم افعل

وفق أي مقياس، فإنّ بل جيتس عبقري، فهو يمتلك مكتبة شخصية تضم ما يربو على الـ 14 ألف كتاباً، ويميزه بهم لا ينضب للمعرفة، وهو يشير دائماً إلى أنه يقرأ مجلة الـ «إيكولوجيست» من الغلاف إلى الغلاف ليظل متابعاً لما يحدث في العالم من حوله.

يقول جيتس «يدفعني فضولي لتابعة الجديد في عالم التكنولوجيا (الذي أعرفه عن كثب)، وكلما بنّغ شيء جديد فإننا ندعوا الخبراء ليأتوا ويسرحوا لنا كلّ جديد، ثم أظل أنا في ما أسميه (أسابيع التفكير) حيث أقضى الوقت في التأمل والقراءة». وفي حين يرى بعض الناس التعليم نهاية المطاف، فإنّ جيتس لا يراه كذلك، بل يراه خطوة نحو الهدف النهائي وال حقيقي، وهو الفعل والتّنّاج. يلخص جيتس رؤيته هذه في قوله : «دعونا نستخدم عقولنا فيما خلقت له : التفكير، ثم نصنع بعد ذلك أفضل تطبيقات للكمبيوتر في العالم». ذلك هو العنصر الأول في وصفة بل جيتس : فكر ثم افعل.

### 2- لا تأت إلى شركتك إلا بالموظفين صادي الذكاء

تقول مجلة فورتشن الشهيرة : «بل جيتس عبقري من ناحية ولديه قدرة رائعة على اكتشاف العبرية في الآخرين من ناحية أخرى». مع بدايات ميكروسوفت كانت سياسة الشركين الآن وجيتّس أن يوظف الأذكياء من معارفهم، ثم الأذكياء من غير معارفهم، أي أن إصرارهم على جلب أصحاب الواهب لم يتزحزح أبداً.

يقول جيتس : «نحن لا نرحب بالحمقى في شركتنا، ولا ذوي الأداء العادي، فهذا شيء لا أتحمله». ليس لما يرتكبه الموظفون العاديون من أخطاء، ولا لما يمكن أن يفوتونه علينا من نجاحات، ولكن ببساطة لأنّهم شغلوا مكان موظف موهوب وذكي أحق منهم به».

### 3- يجب أن تلم بأسرار «صنعتك».

يؤمن جيتس بأنّ السر في فشل الكثيرين (من بأيديهم صنع القرارات) يرجع إلى عدم إلماهم بكل مفاتيح ومغاليق «صنعتهم»، إما فيما يخص المنتج أو تسويقه، ولهذا فهو يحتفظ دائماً لشركته

السعر، ومع بداية السبعينيات بدأ جيتس يرى بشائر تحقق هذه النبوءة، وعمل على استغلالها، فأخذ سنته نحو كتابة برامج وتطبيقات للكمبيوتر، الكثير منها لم يظهر للنور بعد؛ يعتقد جيتس بأن عليك إذا ما أردت أن تتفوق على المنافسين أن يسبق تفكيرهم، فميكرسوفت تطور الآن منتجات تكنولوجية لتطورها في الأسواق خلال خمسة إلى عشرة أعوام. يقول جيتس : «إذا ما ركنت إلى ما قدمت من منتجات، فإن هذه المنتجات ستفقد قيمتها بسرعة! فلا ملاذ سوى تخليق أساليب جديدة للتفكير في المنتجات وتنفيذها. أنجاح الشركات هي التي تنافس نفسها بمنتجات جديدة كل حين، قبل أن تنافس أندادها». ذلك هو العنصر الأخير في صفة بل جيتس. تُرى، أي من هذه العناصر تقوم به فعلياً، وأيها ستقوم به في القريب العاجل جداً؟؟؟

#### Success Workbook Magazine

**The Bill Gates Method**  
Learn the Management Secrets and  
Business Strategies of the Microsoft Mogul.  
By: Peter Loyde  
Resource:  
Success Workbook Magazine.



المصدر

تطوير هذا النظام وإعاده تسميته إلى ميكروسوفت دوس، مرسية بذلك مقاييس جديدة في سوق أنظمة التشغيل. يعتقد جيتس أن معظم الناس تصادفهم فكرة كبيرة واحدة طوال حياتهم، ولهذا لا مفر من اللجوء إلى أفكار الآخرين لتنقيحها وتطويرها والبناء عليها كأساس لمواصلة النجاح.

ويقول : «كان شراء العشرات من الشركات الصغيرة أمراً بالغ الحيوية لتجديـد دمائـنا، ومـفيـداً كذلك لتـلك الشـركـاتـ التيـ ماـ كانـ مـمـكـناـ أنـ تـزـدهـرـ وـحـدـهاـ،ـ ولكنـ بـتـضـافـرـ جـهـودـناـ مـعـ آـنـجـزـناـ نـجـاحـاتـ ماـ كانـ مـمـكـناـ لـأـيـ مـنـ أـنـ يـحـقـقـهـاـ مـنـفـداـ»

ثـمةـ هـدـفـ لـسـعـيـ جـيـتسـ لـتـنـقـيـحـ وـتـطـوـيرـ الـأـفـكـارـ التـيـ تـبـزـغـ مـنـ خـارـجـ مـيـكـرـسـوـفـتـ،ـ وـهـوـ أـنـ يـخـلـقـ مـنـتـجـاتـ ذـاتـ أـسـوـاقـ أـرـجـبـ،ـ وـبـحـيثـ يـصـلـ إـلـىـ قـاعـدـةـ أـعـرـضـ مـنـ الـمـسـتـهـلـكـينـ لـمـ يـصـلـ إـلـيـهـاـ أـحـدـ مـنـ قـبـلـ.ـ وـقـدـ سـاعـدـ جـيـتسـ فـيـ الـوصـولـ لـهـذـهـ الرـؤـىـ مـوهـبـةـ الـطـبـيـعـيـةـ فـيـ اـسـكـنـاهـ اـسـوـاقـ»

## 8- فكر للأمام.

في عام 1965 توقع جوردن مور، الشريك المؤسس لإنترنل، أن تسارع التطور في القطاع التكنولوجي سيضاعف عدد المكونات التي تضاف لرقاقة السليكون سنوياً، ودون حدوث تغير يذكر في

## مارسات قادمة

### (أحدث ما قدمته الشركات من استراتيجيات وتحركات إدارية عجيبة وغريبة).



الإنترنت، لتعلن عن دخولها سوق التطبيقات الضادة للفيروسات، وذلك بأن اشتربت في الثالث من سبتمبر الماضي شركة GeCad الرومانية لتطبيقات الحماية، وإن لم يعلن عن سعر هذه الصفة.

وصف الخبراء والمحللون خطوة مايكروسوفت بأنها لا تخلو من تناقض وأنها تشبة «الذئب يرعى قطيع الحملان»،

ذلك لأن كل الخسائر التي سببها الفيروسات (وقد وصلت إلى 2 مليارات دولار) كانت بسبب ثغرات في نظام «ويندوز»، ومجموعة برامج المكتب MS Office من مايكروسوفت، فلو قامت الأخيرة بعملاها جيداً لما حدث هذا، مما يعني أنهم إذا دخلوا هذا السوق (الذي يصل حجمه السنوي إلى 2.2 مليار دولار) سيتركون ثغرات متعددة، ويبיעون برامج حماية لها!

كانت الأخبار تسرت أن ميكروسوفت ستدمج تطبيقات الحماية في النسخة الجديدة من ويندوز المنتظر صدورها عام 2005، لتستحوذ على سوق الحماية ضد الفيروسات بصورة شبه كاملة فيما يخص المستخدمين الأفراد، أما فيما يخص الشركات، فإن هذا أمر بعيد المنال، وذلك لأن الشركات عادة ما تستخدمن أنظمة تشغيل غير ويندوز (لينوكس مثلاً)، وميكروسوفت لا تنوى في الوقت الحالي أن تصنع تطبيقات حماية لغير ويندوز.

علق ستيف تشانج رئيس شركة ترنز مايكرو TrendMicro Inc.

قائلاً : عندما تدخل ميكروسوفت في قطاع جديد، ثم تدمج تطبيقاته في ويندوز، فإن هذا القطاع يختفي!

Business week Sep 29,2003

## أفكار جديدة في البحث والتطوير

لرشيد النفقات السنوية الباهظة على البحث والتطوير R&D، التي تتعدى المليار دولار، أقدمت شركة إلى ليلي Eli Lily للأدوية على إنشاء شركة إنوسنتف InnoCentive، وفيها يتم عمل قاعدة بيانات لباحثين غير نظاميين. تقوم الشركات التي تواجه مشاكل بحثية، بإرسال ما يواجهها من مشكلات عبر الإنترنت، وتحصل الباحث الذي يحل هذه المشكلة على مكافأة مادية تتراوح بين ألفين ومائة ألف دولاراً. وتحصل إنوسنتف على عمولة تتراوح بين 60 - 100% من قيمة المكافأة من الشركة العميل.

أثبتت الفكرة رجاحتها، وتمثل ذلك في نمو قاعدة بيانات الشركة من الباحثين إلى 25 ألف باحث، وتعدت قائمة العملاء إلى أسماء كبيرة غير الشركة الأم، مثل بروكتور وجامبل Dow، وباسف Basf، ودواو DOW.

ثـمةـ درـسانـ فـيـ هـذـهـ الـمـبـادـرـةـ مـنـ عـمـالـقـةـ الـبـحـثـ وـالـتـطـوـيرـ فـيـ الـعـالـمـ.ـ أـوـلـاـ إـمـكـانـيـةـ تـرـشـيدـ النـفـقـاتـ فـيـ مـهـامـ مـحـورـيـةـ مـثـلـ الـبـحـثـ وـالـتـطـوـيرـ.ـ ثـانـيـاـ آـنـهـ تـقـدـمـ حـلـاـ بـسيـطاـ وـمـبـتكـراـ لـلـشـرـكـاتـ الـتـيـ لـأـ تـرـصـدـ أـيـ مـيزـانـيـةـ لـلـبـحـثـ وـالـتـطـوـيرـ مـنـ الـأـسـاسـ.

Business 2.0, Sep. 2003

## ميكروسوفت تدخل سوق تطبيقات الحماية ضد الفيروسات

استغلت ميكروسوفت الهجمات الفيروسية الشرسة على شبكة

# كيف تغير انطباعات الآخرين لتحقيق النتائج

«المُلقين»، نستطيع أن نصنفهم كالتالي : منظمو العروض Showrunners، والفنانون Artists، والمدّماء الجديدة Neophytes.

منظمو العروض : مهنيون يجمعون بين القدرة الإبداعية والمعرفة الفنية بكيفية تحويل فكرتهم (أو نصهم الدرامي) إلى إنتاج.

الفنانون : يبدون وكأنهم مشغولون بالإبداع عما سواه، وهم يعيشون في عالمهم الخاص. أما «المدّماء الجديدة» فإنهم يبدون - أو يحاولون أن يبدوا - مهنيين مبتدئين بعدما كانوا صغاراً تعوزهم الخبرة والمران.

لكل نموذج من هذه النماذج طريقته في جعل المتلقى طرفاً في تطوير الفكرة المطروحة، فمنظمو العروض يعتمدون إلى تضييق الهوة بين وضعهم كملقين وبين وضع المتلقين، أما الفنانون فإنهم يعكسون الأدوار ليميل توازن القوى لصالحهم، أما الدّماء الجديدة فإنهم يستغلون هذا الفارق في توازن القوى المائل نحو المتلقين لصالحهم أيضاً. وسنترى بعد قليل كيف يحدث هذا.

نستطيع أن نقول بصورة مبدئية، أنك إذا كنت بصدّد طرح فكرة جديدة، واستطعت أن تظهر باعتبارك أحد أفراد النماذج الثلاثة السابقة، واستطعت أن تجعل المتلقى يشعر أنه مشارك فاعل ومبدع في تطوير فكرتك، فإنك تحسن فرصتك في بيع فكرتك. ليست هذه هي الخلاصة الوحيدة لبحثي، وإنما هناك فكرة للجانب الآخر من العملية، للمتلقين، وهي أنهم يجب أن يحرروا أدمنتهم من القوالب (التي يضعون فيها أي شخص يبدأ في طرح فكرة عليهم)، لأن القولبة هذه تؤدي إلى دعم وتمويل أفكار لأشخاص ما هربن في العرض، خائبين في التنفيذ، أو إلى تجاهلأشخاص كانت لديهم ملكة الإبداع الحقيقية، ولكن لم يفلحوا في أن يتّفقوا مع أحد القوالب الجاهزة.

في نهاية السبعينيات أظهر الباحثان نانسي كاتنر وولتر مايكيل أننا جميعاً نستعمل النماذج الجاهزة لقولبة الأشخاص الذين نلتقي بهم للمرة الأولى. هذه القولبة هي أسلوب عميق الجذور في نفوسنا وعقلنا الباطنة، ولا يمكن التغلب عليه إلا بالمران الوعي. يقول روبرت سترينج الباحث في القدرات الإبداعية بجامعة بيل : إن استعمالنا لقولبة لاستكشاف القدرات الإبداعية في الآخرين ينبع من اعتقادنا الضمني بأن للمبدعين خصائص مميزة، مثل اتباع أنماط غير معتادة من السلوك، وسرعة البديهة والحساسية المفرطة، والترجسية والولع بما يفعلون. نحن نربط هذه الصفات بالإبداع من خلال خبراتنا الحياتية مع أشخاص مبدعين، وهذا يتراوح بين جارك الشاب ذي الـ 15 عاماً المهووس بعزف الجيتار، وقراءاتك عن العقيرية الجنونية لبابلو بيكانسو.

عندما يبدأ شخص ما في عرض أفكاره، فإننا نبحث عن التوافقات السمعية والأنمط البصرية بينه وبين ما اختُرِنَ في

شئنا أم أبينا، فإنك ما أن تبدأ بعرض فكرتك على شخص ما، ستتجدد يبدأ في «قولبتك» (وضعك في قالب أو نموذج جاهز Stereotype). فإذا ما عرفت نوع القالب الذي يضعك فيه الآخرون، فإن ذلك سيساعدك على اللعب وقتاً لتوقعات المتلقى، بل والتحكم فيها.

ليس صعباً الوصول للأفكار الجديدة ، وإنما «بيعها» للآخرين هو الصعب، وهذا ما يجعل الكثير من مبادرات أصحاب المشروعات الجديدة والبائعين والمسوقين لبيع ما لديهم (من أفكار أو منتجات) تبوء بالفشل، وقد اتضح أن لهذه المشكلة علاقة بالصفات الشخصية لصاحب الأفكار (المُلقي) بقدر ما لها من صلة بجودة الفكرة أو المنتج.

نلن أحياناً أن الآخر (المتلقى) يحكم علينا بناءً على نظرية موضوعية لصفاتنا، ولكن البشر في تعاملاتهم بعضهم مع بعض، يضعون الآخرين في نماذج محددة أو قوالب (مثبتة في الوعي أو اللاوعي)، ربما خلال عشر ثوان من اللقاء الأول، وخلال 30 دقيقة، يكون قد تم تكوين رأي نهائي عن الشخصية.

تطور رؤيتي هذه من خلال دراستي المطولة لصناعة السينما والتلفزيون، ذات الـ 50 مليار دولاراً سنوياً، حيث عملت مع 50 من منتجي هوليود كاستشاري تقدير نصوص الأفلام والمسلسلات. وقادتني ملاحظتي إلى إدراك السرعة التي تُقيم بها بعض السيناريوهات (نتيجة براعة كاتب السيناريو-المُلقي)، وما يتربّط عليها من تعاقبات مليونية، تماثل تلك التي تتفقها كبرى شركات ديزني على تطوير نموذج جديد لإحدى السيارات. وللتتأكد من قابلية أفكارى للتطبيق في مجال الأعمال، حضرت الكثير من لقاءات تطوير المنتجات الجديدة ، أو التمويل، حيث كان اللقاء يدور بين المُلقي والمتلقى للمرة الأولى، وقد خلصت إلى أن النتائج التي توصلت إليها من استشاراتي الهوليوودية تماثل تلك التي توصلت إليها في مجال الأعمال.

ليس سهلاً التعرف على الإبداع في الآخرين، ولهذا فإن متلقى الأفكار الجديدة، حتى المترسّين منهم، لا يتبعون طرائق موضوعية ومنهجية لاكتشاف القدرات الإبداعية لدى الآخرين، وإنما يعتمدون على المقاييس الخاصة وغير الدقيقة (كالانطباع الشخصي)، وهذا يبدأ من لحظة مبكرة من اللقاء، مما يعني أن عرضاً بفكرة جديدة قد يحكم عليه بالموت من الثواني الأولى إذا انطبع في نفوس المتلقين أن صاحب الفكرة ليس مبدعاً بما يكفي! ولكنني توصلت إلى ملحوظة هامة، وهي أنك إذا استطعت أن تُشرك المتلقين في تطوير أفكارك، فإن هذا غالباً ما يجعل استجاباتهم أكثر إيجابية. وقد وصلت من خلال ملاحظاتي أنه قد نجح في هذه ثلاثة نماذج من

يريده أن يصل إليها. ولا يفتقد منظمو العروض القدرة على الارتجال، مما يمنحهم القدرة على التكيف. وبهذا نرى أن منظمي العروض الناجحين أقل من 20٪ من المُلقيين يستحقون الانضمام لهذا النموذج، وبهذا فإن الحاجة إليهم في تزايد مستمر، وهذا خبر جيد لمؤلفاء الذين يستطيعون إظهار القدرة على الدمج الملائم بين الوهبة والخبرة.

## 2- قالب «الفنانين»

وكما هم منظمو العروض، يظهر نموذج الفنانين ولعاً شديداً وتحمساً لأفكارهم، ولكنهم مع ذلك أقل مهارة وطوعاوية فيما يخص طباعهم وشكلهم. فكثير منهم خجول وتقصصه المهارة الاجتماعية. وكما أخبرني أحد منتجي هوليود: «كلما زاد خجل كاتب السيناريو، كلما زاد اعتقادك بأن نصوصه جيدة، لأنك تفترض أنه يعيش عالمه الخاص». وبعكس منظمي العروض، فإن معرفة الفنانين بتفاصيل تحويل الفكرة إلى منتج قليلة أو معدومة. فهم يحولون الفارق في توازن القوة بينهم وبين المُلقيين لصالحهم، وذلك عبر التحكم الكامل والتوجيه الدقيق لخيال المُلقي، وليس عبر إشراك الأخير (كما يفعل منظمو العروض). ما يفعله الفنانون يطلق عليه الأطباء: «تجارب في الفكر». Thought Experiments حيث يتم دعوة المُلقيين لولوج عالم خيالية.

حضرت ذات مرة جلسة كان المُلقي فيها يمثل نموذج الفنانين بصورة مثالية، فإذاً على ملابسه الغربية، بدأ حديثه عن فيلم الكرتون الذي يعرض فكرته قائلاً: «تصور ماذا يحدث عندما تنفجر رصاصة داخل مخ أحدهم؛ تصور هذا بالحركة البطيئة؛ التاثير الناتج عن الانفجار؛ موجة اللون الأحمر؛ دخان البارود برائحته القوية. سيكون هذا المشهد الافتتاحي»، ثم تابع الرجل سرد حكايته، مستحوذاً بالإطلاق على خيال المُلقيين، وحين انتهى ابتسم له المنتجون، وأبدوا رغبتهم في إنتاج الفيلم.

في عالم الأعمال، الفنانون لهم نفس الروح من اللاعتيادية، واللاطوعية، فقد حضرت ذات مرة جلسة كان فيها لأن، مصمم منتجات، يعرض على شركة للأمكولات العلبة منتجًا جديداً، توصل إليه من خلال ملاحظته أن الأطفال «يلعبون» بأطعمتهم، وكان منتج لأن من الحبوب، ويمكن «تركيب» قطعه معًا بحيث يستطيع الأطفال بناء أشكال منه (فيما يشبه لعبة الليغو).

دلف لأن إلى حجرة الاجتماع بمعطفه الأبيض، وملامحه الدقيقة ونظراته الشاحنة، وكانته عالم غائب تماماً فيما يفعل، ولم يولّ كثير اهتمام للحضور ذوي الياقات العالية وأربطة العنق الباذحة. كان كل اهتمامه منصبًا على منتجه الذي وضع 4 علب مبدئية منه على طاولة الاجتماعات، ويدعون أن يعبأ كثيراً بالصمت الذي حطّ على الجميع، أخذ «يجمع ويركب» قطع المحبوزات

عقلولنا من قولاب. وبهذا تكون آراؤنا إيجابية عن هؤلاء الذين يوافقون أحد القوالب لدينا، وتكون سلبية عن الذين لا يوافقون نماذجنا، أو يوافقون نماذج سيئة أو سلبية.

بلجأ إلى عملية القولبة المديرون الذين تزدحم جداولهم بالأحداث والمواقف، فيعتمدون إلى الجانب الاختزالي، وينحون سريعاً أي فكرة من خلال وضع صاحبها في أحد القوالب، التي تكون سلبية غالباً. تؤدي عملية الاختزال هذه إلى نتيجة قاسية : ١٪ من الأفكار هي التي تحظى بالقبول، والتمويل.

دللت ملاحظاتي أنه في 25٪ من قصص النجاح، استطاع المُلقون أن يدمجوا المُلقيين معهم في شراكة إبداعية لتطوير الأفكار. وكما أخبرني أوليفر ستون، المخرج والسيناريست الحائز على الأوسكار، أن دعوة المُلقي للمشاركة في الفكرة هي «إغواء» له يجعله مكوناً أساسياً في الفكرة. وسنبعد كيف ينجح كل من النماذج الثلاثة في صنع هذا الإغواء بطريقة مختلفة.

## 1- قالب منظمي العروض Showrunners

في عالم الأعمال، كما في هوليود، يجمع منظمو العروض بين التفكير الإبداعي وال الواقع بما يفعلون، وهذا ما أسماه كل من ستربنبرج وتود لوبارت بـ«الذكاء العملي» Practical Intelligence، وفي كتابهما «ضد الأغلبية» Defying the Crowd، ويقصدان بالذكاء العملي قدرة الأفكار على أن يكون لها مردود فعلي على أرض الواقع. عادة ما يظهر منظمو العروض الكاريزما والروح في عرض أفكارهم، وهو يمتلكون من ناحية أخرى المعرفة الفنية المتخصصة الكافية لإقناع المُلقيين بأن الأفكار، إذا ما تم قبولها، سيتم تطويرها وفقاً للمقاييس المتفق عليها. وعلى الرغم من أن منظمي العروض لا يأتون عادة بأكثر الأفكار جدة وغرابة، ولكنهم في النهاية هم الذين تحظى أغلب أفكارهم بالتطبيق.

في أول جلسة استشارية لي في هوليود، كان المُلقي «منظم عروض» مثالي، وقد حاز إعجاب المنتج الذي كان يجلس إلى جواري، وما إن دلف إلى الحجرة، ببطالة (الجينز)، (البلوف) الأسود ذي الياقة العالية، ومعطفه الشبابي وشعره الطويل المصفف جيداً. بدأ الرجل في عرض فكرة حلقات أسبوعية مبنية على أسطورة «روبين هود» (اللص الذي كان يسرق أموال الأغنياء ليوزعها على الفقراء). أظهر الحوار معرفته التسويقية العميق، ذكر مثلًا عن حلقات قديمة عن روبين هود حققت نجاحاً جيداً تمثل في امتيازات استغلال شخصيات المسلسل في ألعاب الأطفال وعلب التغذية الخاصة بهم.

يسقط منظمو العروض الساحة أمام مُلقي أفكارهم، حتى يمنحوهم الفرصة للمشاركة. وهو يمهدون الطريق لأنفسهم للحصول على تمويل أفكارهم عبر توجيه المُلقي خلال سلسلة من الرؤى والخبرات المشتركة أو المتماثلة. يفعلون ذلك بأن يطلبوا واحداً منهم من المُلقي التذكر أو التعليق على فيلم معين، ومن خلال استجابة الأخير، يحور المُلقي رسالته حتى يصل إلى «النجمة» الصحيحة التي يستحوذ بها على لب المُلقي ثم يقوده في نهاية الأمر إلى القناعة أو الفكرة الرئيسية التي

من أن نماذج «الفنانين» و«الدماء الجديدة» تستطيع أن تكسب رضا المتقين بوقت ومجهود أقل. ولكن من منظور المتقين، يُعتبر منظمو العروض هم النموذج الأكثر عملية ولكنهم من ناحية أخرى الأخطر، لأنهم الأكثر قدرة على صنع الإبهار الذي يغشى عيون المتقين ويحدّ من قدرتهم على الإيصال السليم.

## ليخدر المتقون

على المتقين أن يتعاملوا بحذر مع القوابل أو النماذج الموجودة في عقولهم، إذ ليس أخطر من أن «يتخصص» بعض الأفراد في توصيل انطباعات قوية (راففة) عن مواهفهم وقدراتهم، وينتهي الأمر بهم وقد برزوا في مؤسساتهم نتيجة قدرتهم على صنع التأثير الاجتماعي ومهاراتهم في إدارة الانطباع عنهم، وهذا طبعاً في غير صالح الفكرة. ولعل هذا هو السبب في انتشار الأفلام والمسلسلات الغثة والفاشلة من حولنا.

قد يتadar إلى ذهن ذوي الأفكار الجديدة سؤال : «كيف أصنع انطباعاً جيداً إذا لم أكن أتوافق مع أي من هذه النماذج الثلاثة؟» إذا كانت سيرتك الذاتية مطرزة بالنجاحات فلا حاجة بك إلى الاختباء خلف أحد النماذج، فإذا لم تكن تحظى بهذه الميزة ، فلا بأس من أن تقارب نفسك إلى النموذج الذي تراه أكثر موافقة لشخصيتك، إذا كان لا بد منها للحصول على الانتباه المبدئي لأحد المولين.

وهنا قد يتadar إلى الذهن سؤال آخر: وماذا لو أني لا أريد أي مشاركة من المتقني (منتجاً أو ممولاً) في تطوير فكري؟ واجابتني هي أنك لو قررت هذا، فإن احتمالات حصولك على تمويل لفكيرتك ضعيفة حقاً، فتحديد نقطة ما في فكرتك يستطيع فيها المتقني أن يتشارك معك في التطوير أمر محوري، هذه نتيجة أساسية توصلت إليها من دراستي للموضوع كاملاً.

سيظل عرض الأفكار من طرف واحد ليس أفضل الطرق لتوصيلها ولكن إدراكك (ملقياً أو متقلياً) لعملية القولبة، ولأهمية المشاركة والتعاون في بزوغ وتطوير الأفكار، سيساعدك على الفهم والتمييز بين الأفكار الخلاقة، وسواها من الحداع والتديليس.

## المصدر Harvard Business Review

How to Pitch a Brilliant Idea.  
By Kimberly D. Elsbach  
**Harvard Business Review**  
Sep. 2003, pp.117-123



معاً بحرص ومهل، ثم بدأ يتحدث عن جودة دقيق القمح التي حافظت على قوام وشكل قطع منتجه الجديد. بعدها تحدى أن يستطيع أحد من الحضور أن «يلعب» بالمنتج الجديد، فاندمج الجميع -مستمتعين- في اللعب. كان هذا هو الضوء الأخضر لمشروع الأن. لقد استطاع أن يقدم صورة مثالية لنموذج «الفنانين».

نستطيع أن نقول أن «الفنانين» هم الأكثر إيداعاً من بين النماذج الثلاثة، فلا يستطيع أحد أن «يرسم» أو يقلد هذا النموذج دون أن يكون منهم حقاً، لأنه نموذج يتسم بالشفافية الشديدة.

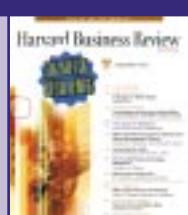
## 3- قالب «الدماء الجديدة»

يمثلون النموذج العاكس لـ «منظمي العروض»، فهم يقررون بقلة خبرتهم، وتُحسب لهم جرائمهم في الاعتراف بما لا يُعرف به عادة: الجهل. وهو الأمر الذي يشجع المتقين على الإبنات وتكوين رؤية إيجابية عنهم. وباعتبار أن أفراد نموذج «الدماء الجديدة» بلا تاريخ، فإنهم يستمتعون بقيامتهم بدور التعلم النهم، فيستغلون بذلك فرق القوة (في جانب المتقين) بوعي لصالحهم، بأن يطلبوا النصيحة والعون، ليس بابتدا، وإنما بثقة الطالب النابغ عندما يطلب الإرشاد من ناصحه المحبوب.

الحق أن كثريين من ذوي المشروعات الجديدة هم من «الدماء الجديدة». مثال ذلك الشابتين لو وصوفي ماكدرموت، الأختان الأستراليتان اللتان بدأتا مشروع سيفيدج سيسترز للملابس الشباب في نهاية السبعينيات. لم تكن لدى الأخرين خبرة بالموضوع، وإنما حماس وتفاؤل ورغبة حادة في معرفة كل التفاصيل المحيطة بتجارة التجزئة الخاصة بملابس الرجالين، وهو سوق تستعر فيه المنافسة. درستا السوق على طريقتهما، إذ كانتا تلجان إلى أصحاب محلات بيع التجزئة، لتسألان عن كل صغيرة وكبيرة، عن الأصناف التي تتبع والأخرى الراكرة، عن المشاكل وكيفية حلها، عن أدوات المستهلكين، وكيفية عرض الملابس في «الفاترينا». وقد استطاعت الأختان، بخفة ظلّيهما أن تحصلا على إجابات لكل ما سألتها عنه، كما أن هذه العلاقات مع مجال التجزئة مهدت لهما الطريق عندما بدأتا في الدفع بإنتاجهما إلى السوق، فقد كان كل صاحب متجر يعتبرهما تلميذتين له، وأن نجاحهما يرجع إليه في نهاية الأمر. لذا فنموذج الدماء الجديدة، وهو يمثلون حوالي 40% من المتقين الناجحين، يعتمدون بصورة كبيرة على ثقل وقوة شخصياتهم.

## أي هذه النماذج أكثر نجاحاً؟

يبحث المتقون عن منظمي العروض أكثر من النموذجين الآخرين، على الرغم



# المعاصر السبعة للتميز

## لماذا يجب على المؤسسات أن تحدد أهدافها قبل أن تخطو للأمام؟

توقعات العملاء الداخليين والخارجيين من خلال تقديم قيمة تفوق السعر الذي تطلبه في المنتج أو الخدمة، وأن يكون هذا بصورة متسقة وسلسة وبدون الحاجة لإلحاق منتجك بتعديلات أو اعتذارات».

### 3- ما هو المدفء النهائي؟

تسعى الكثير من الشركات إلى «تقليل الأخطاء في الأداء»، هذا جيد، ولكنه يجب أن لا يكون الهدف النهائي، الذي يجب أن يكون «أداء بلا أخطاء»، وكل خطوة في هذا السبيل هي إضافة حقيقة، وتشجيع لنا في سعينا الدءوب نحو الأفضل، عما كانه وعما نكونه وعما سنكونه.

نلاحظ هنا أننا استعملنا مصطلح «أخطاء» بدلاً من «عيوب»، لأننا جميعاً نعرضون للخطأ، من عامل المصنع، إلى رجل الصيانة، إلى المهندس إلى المدير. في بيئه العمل هذه الأيام يجب أن يوجه جزء كبير من تدافعنا نحو تحقيق التميز نحو تدعيم النشاطات والعمليات المؤسسية، لأن هذه الأخيرة تقتضي جزءاً كبيراً من مجموعة نفقاتنا، وفي أغلب الأحيان يكون تشديد الإنفاق في هذا السبيل أفضل كثيراً من العوائد التي تعود من مزاولة الإنتاج الصناعي في حد ذاته. إذ نكاد نلمح أن النشاط الصناعي كان يحظى دائماً بالقياس والتحكم عبر سنوات عديدة، بينما ظل قطاع الخدمات بکرا، لا يمسه ماسٍ.

### 4- ما هي استراتيجية تحقيق التميز؟

يتتحقق الإصلاح ببداية من خلال خطوات صغيرة لتصحيح الأخطاء الفردية، وهذا هو توجه التحسين المستمر، الذي سيؤدي، يوماً بعد يوم، إلى تحسين الأداء المؤسسي بنسبة تتراوح بين 5-15٪ سنوياً.

### 5- بأي طريقة تحقق التميز؟

في كثير من الشركات التي أخذت بأسلوب التحسين المستمر، تكون طريقة تحقيق التميز عبر مشاركة واستغراق الموظفين في عملية تحقيق توازن، بين منع حدوث المشاكل من ناحية، وتعريف وتقييم المشاكل التي تظهر حتى يتم الاستعداد لتلافي حدوثها من ناحية أخرى. (غالباً ما يستهلك منع المشاكل من الحدوث وقتاً أكبر من علاجها إذا ما حدث).

### 6- من المسؤول؟

خلال عملية الإصلاح، يجب أن يكون تحقيق الجودة هو الشغل الشاغل لكل فرد في المؤسسة، دون استثناء، ولكن ما إن تحدث المشاكل سارع أنت بمحاولة حلها دون إلقاء اللوم على أحد.

### 7- كيف تقيس التحسن في الأداء المؤسسي؟

يقول لي إياكوكا : «إن أدبي وظيفتك بصورة صحيحة من المرأة الأولى، تكون قد حققت الجودة والإنتاجية في آن واحد». لقياس التحسن يمكنك قياس العوائد على الأصول المؤسسية، القيمة المضافة التي يشارك بها كل موظف لديك، الأرباح، وكذلك مستوى رضا العملاء. نصيحتي هي أن تكتف عن حساب نفقات كل مشروع على حدة، وعلى أي حال إذا لم يتحقق المشروع الحد الأدنى من الأرباح المتوقعة منه، فما هي فائتها؟! فمشروعات الأعمال تهدف للربح، والجودة من أهم عوامل الربح، والمشروعات التي لا تمتاز بالجودة، تخسر الجودة وفرصة الاستمرار أيضاً.

يظن معظم الناس أنهم يفهمون معنى الجودة والتميز، ولكنهم مع ذلك لن يتفقون على أي معنى محدد لأي من المصطلحين. لهذا فمن أولويات أي مؤسسة أن تبدأ بتحديد بعض الإصلاحات الرئيسية التي يجب أن تتخذها كبداية لعملية الإصلاح الشامل، وسيكون على فريق الإصلاح أن يصل إلى إجابات للأسئلة المحورية الآتية :

### 1- ما هو تصريف الجودة؟

يختلف تعريف الجودة باختلاف الخبرات الشخصية، وبالتالي فهو يختلف من شخص إلى آخر. يُعرف فيليب كروسبى الجودة بأنها : «التكيف وفقاً للمتطلبات». ويقول إدوارد دمنج بأن «التحكم في الجودة لا يعني تحقيق الكمال، وإنما يعني الإنتاج الكفاء لمستوى الجودة الذي يتطلبه السوق»، ويعرف جوزيف جوران الجودة بأنها «المناسبة للاستخدام» ويعرفها أرماند فريجينباوم بأنها «التركيب العقد للمنتج أو الخدمة والمكون من خصائصها التسويقية والتصميمية والتصنيعية والصيانة، والتي من خلالها يصل المنتج أو الخدمة للسوق محققاً ما عُلق به من توقعات من قبل المستهلكين».

عرفت جمعية الجودة الأمريكية والمعهد الوطني للمقاييس الجودة بأنها «مجموع خصائص المنتج أو الخدمة التي يجعلها تشعر حاجة معينة لدى المستهلكين»، ويعرفها قاموس ويستر بأنها «مستوى من التميز» وأعرفها أنا بأنها «تحقيق أو تخطي توقعات العملاء بتقديم منتج أو خدمة مقابل سعر يشعر المستهلكون بالرضا لدفعه».

أيا كان تعريف الجودة فإن المستهلكين يريدون دائمًا المزيد منها! وقد أثبتت استبيان نشر حديثاً قامت به شركة شيلي آند وايت أن المستهلكين على استعداد لدفع سعر أعلى في مقابل مستوى أعلى من الجودة. من ناحية أخرى يقول كاتسوم موجي، رئيس شركة كيكومان : «عليك أن تعرف كلاً من حاجات المستهلك ورغباته، ثم تشعّب كلّيهما بمستوى عالٍ من الجودة».

أول مصدر استرشادي يجب أن تلجأ إليه الشركة هو «تقرير سياسة الجودة» الخاص بها، إذ يُعد هذا التقرير تعهداً من كل موظف في الشركة بتقديم منتج أو خدمة بمستوى عالٍ من الجودة التنافسية وحسب المساحة الزمنية المحددة، ليس فقط للعملاء الخارجيين، وإنما أيضاً للعملاء الداخليين أو (موظفي الشركة الآخرين)، لهذا، فإن تعريف الجودة يجب أن يضم تلك النظرة الكلية والا فإن تحجيم تعريف الجودة إلى تقليل نفقات الكهرباء لصنع مثلاً، أو الاهتمام بالعملاء الخارجيين فقط،لن يؤدي في نهاية الأمر إلا إلى مزيد من النفقات، وقد دور في الإنتاجية ثم فشل الشركة في نهاية الأمر.

بأخذ هذا المنظور الأوسع في الاعتبار، ربما يصبح تعريف الجودة هو : «تحقيق أو تخطي توقعات العملاء الداخليين والخارجيين للمؤسسة، وبسعر ملائم، عندما تبرز الحاجة لديهم ليشتروا منتجك أو خدمتك».

### 2- ما هو تصريف التميز؟

بداية من تعريفنا للجودة، نستطيع أن نعرف التميز بـ «أن تفوقـ

## Quality Digest

The Seven Elements of Excellence  
Organizations must define their goals before moving forward.  
H. James Harrington  
<http://www.qualitydigest.com>  
Quality Digest , August 15.

المصدر



## نشرة إدارية شهرية

تصدر عن:

الشركة العربية للإعلام العلمي  
(شعاع)

تقدّم للقارئ العربي أفضّل ماتنشره دوريات الإدارة العالمية. توزع على المشتركين فقط.

رئيس التحرير

نسيم الصمامي

## المصررون

أمير الغندور  
وليد خليل  
آسر حطيبةسكرتيرة التحرير  
رنا علي

## تصميم

عماد عادل توفيق

الطبعة الإلكترونية  
ماريا مراد عبيديسعدنا تلقى تعليقاتكم واقتراحاتكم على :  
waleed@edara.comالاشتراك في  
«المختار الإداري»[www.edara.com](http://www.edara.com)

## شركة «شعاع»

ص.ب 4002 - القاهرة  
مدينة نصر : 11727 - ج.م.ع  
تليفون : 20 2 2633897  
تليفون : 20 2 4036657  
تليفون : 20 2 4025324  
فاكس : 20 2 2612521  
مكتب الاسكندرية : 03 4254353  
Email:nasim@edara.com

## المكاتب

الأردن - شعاع ت : 55104921 - 5534291 - 5515636  
الإمارات - شركة إدارة كوم ت : 29771101 ف : 2977110 - دبي  
سوريا - شعاع الشام ت : 2116929  
السعودية - شركة مصادر الرياض ت : 4749887-4749929  
السعودية - شركة مصادر جدة ت : 6521147 - 6504053  
السودان - المركز الدولي للجودة ت : 798588  
اليمن - سكاي نت ت : 206949 - صنعاء

رقم الإيداع : 12126

ISSN:1687-0891

## أزمات مُنظرة

Impending Crises

في عدد سبتمبر من مجلة Business 2.0 صدرت دراسة تقول بأن ثمة نقصاً في عدد الموظفين سيؤثر على الاقتصاد الأمريكي بحلول عام 2010، وقد يصل الأمر إلى ما يزيد على 10 ملايين وظيفة شاغرة! سبق هذه الدراسة كتاب بعنوان (الأزمة المنتظرة Impending Crisis) ينبه إلى المشكلة. مؤلفو الكتاب من علماء الاستراتيجية والمستقبليات. ولكن ماذا تعني إحصائيات مثل هذه للعالم العربي؟

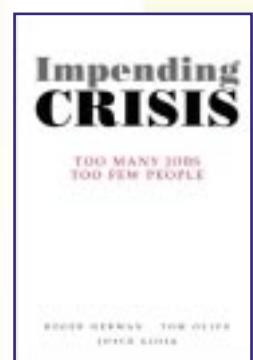


العالم العربي - غالباً - لن يواجه هذه المشكلة، نقول غالباً، لأنّه ليست لدينا دراسات ثبتت أو تنفي، ولكننا نعتمد على الدراسات (القليلة) المنشورة عن الطبيعة демографية لمعلم بلدان العالم العربي، والتي تشير إلى وجود نسبة عالية من سكان العالم العربي (أكثر من 75%) في سن الشباب. لدينا إذن «الكم» الذي يجنبنا المشكلات الاقتصادية في المستقبل، ولكن ماذا عن «الكيف»؟ حيث لدينا الموارد ولكننا لا ننميها ولا نستغلها بالقدر الكافي.

تفتح هذه الإحصائيات أمامنا آفاقاً رحبة من جهة، وتضع تحديات جمة من جهة أخرى. الآفاق تمثل في إمكانية اقتناص فرصة كهذه للضخ بالعملة العربية في الشركات الأمريكية، تخفيفاً من البطالة التي تضرب الكثير من الاقتصادات العربية، ورفعاً من مستوى هذه العمالة عبر إلحاقها بشركات عالمية الأداء. أما التحديات فهي أنّ أقطاراً أخرى مثل الهند والصين (وتحدياً البرازيل وبولندا) لن تترك هذه الفرصة لنا لنقتضها، وإنما ستتسارع بخبراتها إلى اقتناصها قبلنا، وبما يتوافر لها من بنى تحتية وبشرية ومعرفية. وهنا نعود ثانية إلى حديث «الكيف»، وأولوية أن يُعاد النظر في مناهج كليات إدارة الأعمال.

لنفكر مثلاً في إرسال البعثات للتعلم في الولايات المتحدة أو بريطانيا ليس باعتباره ترقّاً كما يظن البعض، لأنّ الذين يدرسون في تلك البلاد يكونون أكثر قدرة على التكيف مع ثقافتها، والاندماج في شركاتها، إذا ما سنتحت الفرصة. وهذا ما فعله، ويفعله، الهنود والماليزيون وغيرهم.

أخيراً، أن الشركات الأمريكية عندما تقع في أزمة نقص للموظفين، فإنها ربما تجذب أهم وأفضل الكفاءات من الشركات العربية (وقد حدث شيء مماثل لهذا مع شركة صخر لتطبيقات الكمبيوتر)، وهذا يعني أن على الشركات العربية أن تمسك على أفضل موظفيها بشتى الطرق الممكنة الآن قبل أن يفوت الأوان، وإلا ستتعاني الشركات العربية من نزيف أهم مواردها البشرية إلى الخارج.



هذه بعض الأفكار التي أثارتها الإحصاءات، وهي تنكأ جرح آخر، وهو غياب الدراسات المستقبلية عن المشكلات التي ستواجهنا. فالكتاب الذي أشرنا إليه يتبنّى بالمشكلة قبل وقوعها بـ 7 سنوات. فإلى أي مدى نتنبأ نحن؟ ماذا عن المشكلات التي ستواجهنا غداً أو بعد غد؟ إنها بلا أدنى شك أزمات منتظرة.

