

أيار
مايو (2005 م)
ربيع الثاني (1426 هـ)

السنة الثالثة عشرة

العدد التاسع

العدد 297

www.edara.com

الشركة العربية

للإعلام العلمي

(شعاع)

القاهرة

ج.م.ع

للمشتركين فقط

nasim@edara.com

رئيس التحرير: نسيم الصمادي



البقاء للأصلح

أساليب أخلاقية لإحراز النجاحات الشخصية والمؤسسية

تأليف: ريك براندون - مارتي سلدمان

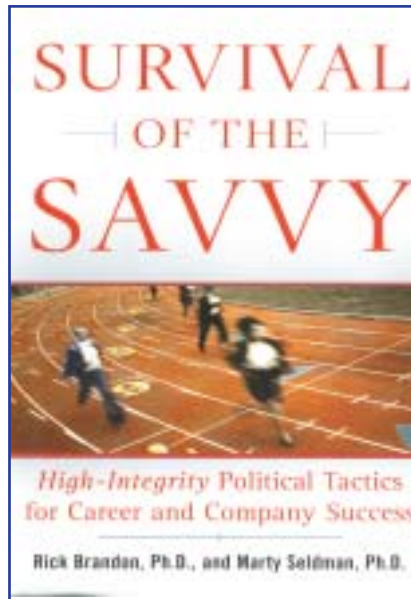
إنها مهمة نبيلة أن يصبح المرء حارساً أخلاقياً لصحة الجو السياسي في مؤسسته. وهذا يتطلب رؤية وروية لتحويل كافة السياسات المكتبية إلى قيم وغايات أخلاقية نبيلة، تساعد المؤسسة على النجاح. فالهدف هنا هو تحويل السياسة المكتبية إلى أداة إدارية لتطوير وفلاح أداء العاملين، مما يحقق نتائج حقيقية وجيلية في أداء المؤسسة ككل.

ما هي السياسة المكتبية؟

"هي أنشطة شخصية غير رسمية، تتم أحياناً بشكل غير معلن، وتهدف إلى اكتساب نفوذ شخصي أو تعزيز الموقف الفردي لتحقيق مآرب شخصية في

داخل نطاق المؤسسة".

وكما تلاحظون فقد حرصنا على أن يأتي تعريفنا للسياسة المكتبية خالياً من أي تعميمات. فنحن نؤمن بأن ممارسة السياسة المكتبية ليست شراً أو خيراً، فلا هي مقبولة ولا هي مردولة. فنحن نرى أن هناك شرطين أساسيين لتحديد ما إذا كانت السياسات المكتبية بناءة أو هدامة، وهما:



الدناء الأخلاقي

يظن أغلب الناس أنه لا يمكن الجمع بين كلمة "دناء" وكلمة "أخلاق" في أي سياق. فكلمة "دناء" تبعث في الأذهان تصورات سلبية عن سلوكيات ومناورات سلبية مثل الخداع والتآمر والانتهازية وتقديم المآرب الشخصية على المصلحة الجماعية والمؤسسية، والغيبة وانحلال القيم في سبيل الكسب السريع. ولا يمكننا إنكار وجود مثل هذه المناورات في كافة المؤسسات، مما يلحق الضرر ببعض الموظفين وبالمدبرين وذوي النوايا الحسنة. إلا أننا نرى أن هذه السلوكيات ليست سوى نمط واحد من

السياسات المكتبية التي تحدث في مؤسساتنا. فهناك أنماط أخرى كثيرة وإيجابية من السياسات المكتبية. خلال حياتنا العملية والتدريبية، طلب منا كثير من المديرين والموظفين أن نساعدهم في تعزيز نفوذهم، وكان هدفهم هو مساعدة زملائهم، وإنقاذ مؤسساتهم من انهيار القيم وتراجع المثل المكتبية الإيجابية.

هذه الخلاصة متوفرة باللغتين العربية والإنجليزية

This publication is available in both Arabic and English.

وفضائح كاسحة للمؤسسات المتغافلة، على غرار ما حدث في شركات إنرون وتايكو وورلد كوم وبورصة نيويورك وأرثر أندرسون وغيرها.

3- لا تكن صيداً سهلاً لمن يتقنون ألعاب السياسة المكتبية.

يضرار الموظفون الأبرياء من ممارسات الموظفين الدهاه في أغلب المؤسسات، فالعملة الرديئة تطرد العملة الجيدة من السوق. وفي أغلب الأحوال ينتهي الصراع بين الأبرياء وذوي الدهاه، برحيل الأبرياء وبقاء الدهاه. أغلب الأبرياء يفتقرون للمهارات السياسية التي تمكنهم من الانتصار في أي صراع مع ذوي الدهاه.

عندما يسعى الدهاه إلى اكتساب مزيد من النفوذ وتحقيق مآربهم الشخصية، فإنهم يفعلون ذلك على حساب المؤسسة، وغالباً ما يكون أول ضحاياهم الموظفون الأبرياء؛ والضحية التالية هي إنتاجية المؤسسة ككل. بينما يكتفي الموظفون الأبرياء بالشكوى، ثم يرحلون باحثين عن بيئة عمل لا تسيطر عليها السياسة المكتبية. فتفاجئهم نفس أساليب السياسة المكتبية السلبية في بيئة العمل الجديدة. فهي موجودة في كل المؤسسات ومن الضروري الاعتراف بوجودها والتعامل معها بوعي.

رأس المال السياسي

يهدف ممارسو السياسة المكتبية إلى الحصول على أقصى ما يمكنهم، مما يطلق عليه علماء الاجتماع، "رأس المال السياسي" والذي يضم العناصر التالية:

- 1- القوة والنفوذ.
- 2- احتكار المديح عن كل الإنجاز.
- 3- التنصل من الأخطاء.
- 4- الاستئثار بالترقيات.
- 5- اقتناص نصيب الأسد من الموارد والاهتمام.

نمطان مختلفان

في ممارسة السياسة المكتبية، نلاحظ النمطين الأساسيين التاليين:

- 1- **نمط الكفاءة المهنية:** ويضم نوعين من الناس هما: ذوي الحياض السياسي؛ وذوي الخمول السياسي. ويتميز أصحاب النمطين باستنادهم في

- 1- هل تتعارض المآرب الشخصية لمن يمارسها مع مصلحة المؤسسة أم تتوافق معها وتخدمها؟
- 2- هل نستخدم السياسة المكتبية بنية حسنة ووسائل إيجابية أم بنية سيئة ووسائل سلبية؟

الممارسة السياسية الضارة بالمؤسسات وبالموظفين هي التي تتعارض فيها مصلحة المؤسسة مع المآرب الشخصية التي يسعى لتحقيقها من يمارس تلك السياسة المكتبية. إلا إن الممارسة السياسية يمكن أيضاً أن تفيد المؤسسات والموظفين. وذلك عندما يمارسها الأذكيا ذوو القيم الأخلاقية الإيجابية، الذين تتفق مصالحهم الشخصية مع مصالح مؤسساتهم.

إيجابيات السياسة المكتبية الذكية

اخترنا تعريف السياسة المكتبية بطريقة موضوعية وبعيدة عن الأحكام الأخلاقية (الخير والشر)، وذلك لمساعدتك في المجالات التالية:

1- تجنب خلط الحابل بالنابل:

لا تنظر إلى السياسة المكتبية من وجهة نظر ضيقة، فترى ما فيها من ممارسات سلبية مردولة، وتهمل ما بها من إمكانات مقبولة تساعد على تحقيق نتائج إيجابية مأمولة. فتمتنع عن ممارسة أي سياسات مكتبية حتى لو كانت إيجابية، فتتأخر ترقياتك وينتصر أعداؤك، وتتضرر مؤسستك وزملاؤك.

2- تستفيق من سباتك فلا تقض حياتك في مستنقع تصوراتك:

توقف عن اجترار تصوراتك السلبية عن السياسة المكتبية، فقد يؤدي بك ذلك إلى إنكار وإهمال الآثار الحقيقية لكل ما يجري في مؤسستك من سياسات داخلية خفية. بعض قادة المؤسسات يغرقون في أوهامهم المثالية عن حصانة مؤسساتهم ومرءوسيتهم ضد تأثيرات وممارسات السياسة المكتبية. وهكذا يسرف قادة المؤسسات في الادعاء بأنه لا مكان لألعاب السياسة المكتبية داخل مؤسساتهم الطاهرة وبين موظفيهم الأبرياء. وبينما هم يغطون في سباتهم، تباغتتنا الأحداث والمفاجآت بأن من يديرون الأمور ومن يصلون إلى أعلى المناصب المؤسسية هم من يتمتعون بالدهاه في ممارسة السياسة المكتبية السلبية، حيث خلت الساحة لهم، نتيجة تغافل القادة عن الأعيبهم. فتكون المحصلة النهائية خسائر فادحة

أيهما أسهل: أن تغير نفسك أم الآخرين؟

في الحياة اليومية، عندما تجد أن مفتاحك لا يناسب الباب الذي تريد فتحه، فإنك تبادر إلى تغيير المفتاح، دون تغيير الباب. يمثل المفتاح أسلوبك في العمل، بينما يمثل الباب نظام العمل، والزملاء والرؤساء. فإذا وجدت أن باب النجاح لا يفتح لك بالأسلوب الذي تتبناه، فهل الأسهل لك أن تغير أسلوبك أم أن تغير الباب؟ الإجابة الصحيحة هي أن البحث عن مفتاح جديد (أسلوبك أنت) هو أسهل بكثير من تغيير الباب (نظام العمل والآخرين). تساعدك الأنماط والأساليب السياسية التي سنمذك بها هنا على زيادة عدد مفاتيحك، لتتمكن من فتح أبواب النجاح بسهولة أكبر.

هو مصدر قوتهم. تجدهم يرحبون بكافة أشكال التغذية العكسية باعتبارها فرصة للتعلم وصقل المهارات العملية. نجد ذلك لدى الرئيس السابق لشركة "ساوث ويست للخطوط الجوية"، "هيرب كليهر"، الذي سعد ليلقي كلمته أمام مرءوسيه ومعه ثلاث بيضات كسرهما على وجهه أمام الجميع، واعترف لهم بأنه ارتكب خطأ فادحاً في استراتيجية الشركة، وطلب منهم مساعدته في تصحيح هذا الخطأ.

3- الكفاءة: يؤدي أهل الكفاءة المهارية مهامهم بطريقة صحيحة ويبدلون لإنجازها الغالي والنفيس، حتى لو كانت هذه المهام ثانوية وهامشية. فهم يلتزمون بنظام العمل ولا يتمردون مهما حصل. فعندما وقعت بورصة نيويورك في أزمة عقب استقالة رئيسها "ديك جراسو" بعد فضيحة استحواذه على مبلغ 187 مليون دولار، تطوع الثري "جون ريد"، المدير المتقاعد لسيتي بنك ليعمل كمدير مؤقت - براتب لا يزيد عن دولار واحد شهرياً - لإنقاذ الموقف. فأهل الكفاءة المهارية يحرصون على استمرار عمل النظام مهما كلفهم الأمر.

4- الشفافية والوضوح: يتسم أهل الكفاءة المهارية بالصدق والأمانة، ويبتعدون عن ممارسات الدهاء والناورات التفاوضية. ففي مجال البيع يتبعون أساليب البيع الاستشاري لا البيع الهجومي. وإذا طلب إليهم تحديد أرقام واقعية لتحقيقها في المبيعات، فإنهم يعلنون الأرقام الحقيقية دون مداراة أو تغيير. هم يتجنبون التهوين والتهويل، الذي يمارسه ذوو الكفاءة الاتصالية لتخفيف وطأة العمل عن كاهلهم.

5- اتخاذ القرارات بناء على حسابات العائد

نجاحهم على أعمالهم ومهاراتهم العملية والإنجازية غير الاتصالية، بينما تكمن نقطة ضعفهم في عدم ارتباطهم أو اتصالهم بذوي النفوذ في المؤسسة. وموقعهم إلى اليسار على مسار خط الذكاء السياسي المؤسسي.

2- نمط الكفاءة الاتصالية: وهو نمط يضم نوعين من الناس هما: ذوي النشاط السياسي؛ وذوي الدهاء السياسي. ويتميز النوعان بالاستناد في النجاح على الاتصال ومهارات القيادة الشخصية غير المهارية، ويكمن ضعفهم في انعدام المهارات والخبرات العملية اللازمة للإنجاز. وموقعهم إلى اليمين على مسار خط الذكاء السياسي المؤسسي. (أنظر الرسم)

المبادئ الستة للنمط السياسي

يتضح النمط السياسي لكل موظف أو مدير من خلال تبنيه لستة مبادئ أساسية تحدد سلوكه الإداري. وذلك كما يلي:

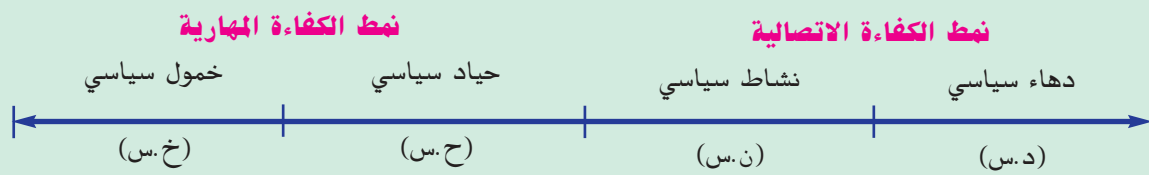
أ- نمط الكفاءة المهارية:

يتصرف أهل الكفاءة المهارية وفقاً لستة مبادئ تبلور مرحلتي "الحياد والخمول السياسي"، كما يلي:

1- مصدر القوة هو الإنجاز والعمل: يستمد أهل الكفاءة المهارية قوتهم من إنجازاتهم. تجدهم يقضون جل أوقاتهم ويكرسون جهودهم لأداء العمل وإنجاز المهام، فلا يبقى لديهم متسع من الوقت للتواصل مع ذوي النفوذ في المؤسسة أو التعرف إليهم.

2- التركيز على التعلم: يميل أهل الكفاءة المهارية للاعتراف بالخطأ والتعلم منه. فهم دائمو البحث عن مصادر لتطوير مهاراتهم وتعزيز خبراتهم، فذلك

مسار خط الذكاء السياسي المؤسسي



مصفوفة المبادئ الستة للنمط السياسي

نمط الكفاءة المهارية	نمط الكفاءة الاتصالية
1. الاستناد لقوة الإنجاز.	1. الاستناد لقوة المنصب والشخصية.
2. التركيز على التعلم والتغذية العكسية.	2. التركيز على المظهر وانطباعات الآخرين.
3. الكفاءة: التنفيذ بطريقة صحيحة، حتى لو كانت المهام ثانوية وهامشية.	3. الفاعلية: أداء المهام الهامة وتجنب المهام الثانوية والهامشية.
4. تغليب الاعتبارات المؤسسية على المصلحة الشخصية.	4. تغليب المصلحة الشخصية على الاعتبارات المؤسسية.
5. اتخاذ القرارات بناء على حسابات العائد والتكلفة الاقتصادية، لا على التحيزات الشخصية.	5. اتخاذ القرارات بناءً على التحيزات والعلاقات الشخصية، لا على الاعتبارات الاقتصادية.
6. تطبيق مبدأ "فلنعمل بصمت".	6. تطبيق مبدأ "الصيت ولا الغنى".

2- التركيز على المظهر وانطباعات الآخرين:

يؤمن ذوو الكفاءة الاتصالية بأن للانطباعات تأثيراً جباراً على المديرين وصناعي القرار. لذلك تجدهم يهتمون بالمظاهر البراقة والسمة السبابة، ويركزون على تقوية الجبهة الداخلية وعقد التحالفات السرية مع ذوي الحظوة والأهمية. فبينما يهمل أهل الكفاءة المهارية الانطباعات والسمة، فإن أهل الكفاءة الاتصالية يحيكون الخطط الفعالة لترسيخ سمعتهم المهابة.

3- الفاعلية: يركز أهل الكفاءة الاتصالية على

الاستئثار بالعمل في الأعمال ذات الأهمية، وإهمال المهام الهامشية. فمن أهم السمات الإيجابية لأهل الكفاءة الاتصالية إدراكهم أن 20% من المهام التي تسند إليهم هي فقط التي تستحق أن يبذلوا في سبيلها 80% من جهدهم ووقتهم. بينما يعتبرون 80% من المهام التي تسند إليهم ثانوية، ولا تستحق هدر الوقت والجهد في إنجازها. فهم يتمتعون بالقدرة على استشعار واختيار المهام التي تؤدي بهم للحصول على التقريظ والتقدير من المدير.

4- السرية وبناء التحالفات غير الرسمية: ليست

الصراحة من سمات أهل الكفاءة الاتصالية. هم يعلمون أن الصدق قد يؤدي إلى إفساء الأسرار وكشف المخططات. لذلك يحرسون على التكتم ويفكرون قبل أن يفشوا ما لديهم من أفكار. ومن أبرز سماتهم اختيار التوقيت المناسب للكلام. فهم لا يكشفون أوراقهم للآخرين، بل يتحينون اللحظة المناسبة بصبر حصيف. ولكن ذلك لا يعني أنهم يتركون الأمور تسير كما الظروف. فهذا ما يفعله أهل الكفاءة المهارية لا أهل الكفاءة الاتصالية. فإذا كانوا مثلاً بانتظار صدور قرار ما، فإنهم لا ينتظرون انعقاد الاجتماع للاستماع للقرار. بل يعملون من وراء الكواليس والأستار، ويمارسون الضغوط على صانعي القرار بغرض التحكم في مسار اتخاذ القرار، وتحريك الأمور لضمان النتائج التي يرغبون فيها بحنكة واقتدار.

5- اتخاذ القرارات بناء على العلاقات الشخصية.

وليس بناء على الاعتبارات الاقتصادية: على العكس من أهل الكفاءة المهارية الذين يتخذون

والتكلفة الاقتصادية، لا بناء على العلاقات

الشخصية: يتخذ أهل الكفاءة المهارية قراراتهم بناء على مصلحة العمل، حتى ولو جاء ذلك على حساب مصالحهم الشخصية. فهم يجعلون بيئة العمل هادئة ويتجنبون صراعات القوة.

6- تطبيق مبدأ "فلنعمل بصمت": ينكب أهل

الكفاءة المهارية على أعمالهم، ويتفادون "تسويق أنفسهم" أو "تلميع سمعتهم". فهم يتركون أعمالهم تتحدث عنهم.

ب- نمط الكفاءة الاتصالية

يتصرف أهل الكفاءة الاتصالية وفقاً لستة مبادئ أساسية تبلور مرحلتي "النشاط والدهاء السياسي" في ممارسة السياسة المكتبية كما يلي:

1- مصدر القوة هو المنصب: هذا هو العنصر الذي

يميز ذوي الكفاءة المهارية عن ذوي الكفاءة الاتصالية. فبينما يرى أهل الكفاءة المهارية أن الإنجاز هو مصدر القوة، فإن أهل الكفاءة الاتصالية يرون المنصب أفضل مصادر القوة. يسعى أهل الكفاءة الاتصالية لحيازة السلطة والوصول للمواقع الهامة في المؤسسة. فهم يقضون أوقاتهم ويكرسون جل جهودهم في التعامل مع المديرين وذوي النفوذ وتخطيط أنشطتهم السياسية غير الرسمية، بشكل أكبر مما يفعلون في تخطيط أعمالهم ومشروعاتهم الرسمية. وهم يتقنون فن التحالفات لتأمين مصالحهم الشخصية. وهم ماهرون في فهم وتحليل المناخ السياسي بالمؤسسة والارتباط بالعناصر والمشروعات الناجحة وهجر المشروعات الخاسرة. فإذا ما كنت تتوقع نشوب صراع على مسألة ما، فهم أفضل من يسدون إليك النصح لضمان الانتصار والحذر من المصائد التي قد ينصبها خصومك. يتميز أصحاب الكفاءة الاتصالية بتركيزهم على تأمين من يعمل معهم ولهم. فهم يحترمون التحالفات والعلاقات الشخصية، ولو على حساب المعاملات الاحترافية التي تفيد العمل. إنهم يتمتعون بحب وثقة أعضاء فريقهم ومن يحتاجون لساندهم، ولكن بشكل شخصي يتجاوز الاعتبارات العملية.

فهم الواقع

- إذا كنت تنكر الدور الذي تلعبه السياسة المكتبية في الحياة المؤسسية، أو عجزت عن فهم طبيعة المناخ السياسي لمؤسستك، فأنت في خطر! لتدرس خطورة موقفك، اختبر مدى انطباق العبارات التالية على موقفك:
- **تشعر بأنك مغبون:** هل تشعر بأنك محصور في منصب صغير، لا يناسب تطلعاتك ولا يلائم إمكاناتك وقدراتك؟
 - **يتخطاك الآخرون:** هل يتخطاك الموظفون الآخرون في الترقيات وهم أقل منك كفاء وخبرة.
 - **أنت كبش الفداء:** هل تجد نفسك أول ضحايا تقليص النفقات وتنفيذ الخصومات ومنع الإجازات والاستدعاء من الراحة؟ هل أنت أول من يضجون به في سبيل أن يحصل الآخرون على المكافآت والامتيازات؟
 - **تقف محلك سر:** بعد سنوات من العمل الشاق، هل تجد نفسك (مكناك سر) دون أن تتقدم قيد أنملة، حتى صرت تشعر بالفشل عندما تقارن وضعك بغيرك؟
 - **تنجز المهمات وغيرك يحصد المكافآت:** فقلما تنال التقريظ أو التقدير عن أي إنجاز كبير. بل يحصد غيرك المكافآت وأنت غارق في أشق المهمات.
- إن أجبت عن معظم الأسئلة السابقة بنعم، فذلك يعني أنك في خطر. وأنت تعجز عن قراءة المناخ السياسي من حولك.

راقب إشارات السير

كتب ألكسندر دوماس، صاحب رائعة "الكونت دي مونت كريستو": "إذا زادت الفضيلة عن حدها انقلبت إلى جريمة ضدها". فمن الضروري أن تمارس نمطك السياسي مع الانتباه إلى إشارات السير التي سنضعها أمامك، حتى لا تنقلب الفضيلة إلى رذيلة:

1- وفقاً لتصور إشارات السير، يتمتع صاحب الكفاءة الاتصالية بضوء أخضر للمضي قدماً في اتجاه استخدام مبادئ نشاطه السياسي الستة. فهي تثرى المؤسسة التي يعمل بها. إلا أن عليه تجنب الوصول إلى نقطة الدهاء السياسي (د.س.) السلبية. وذلك بتفادي الإيغال في السير إلى اليمين على مسار الذكاء السياسي المؤسسي في اتجاه نقطة الدهاء السياسي. وهناك نضع إشارة **حمر** لإيقاف السير وعدم التقدم. (كما في الرسم أسفل الصفحة)

2- يتمتع صاحب الكفاءة المهنية بضوء أخضر للمضي قدماً في اتجاه استخدام مبادئ حياته السياسي الستة. فهي تثرى المؤسسة التي يعمل بها. لكن عليه تجنب الوصول إلى نقطة الدهاء السياسي (د.س.) السلبية. وذلك بتفادي الإيغال في السير إلى اليسار على مسار الذكاء السياسي المؤسسي في اتجاه نقطة الدهاء السياسي. وهناك نضع إشارة **حمر** لإيقاف السير وعدم التقدم. (كما في الرسم أسفل الصفحة)

مخاطر في كل نمط

يواجه كل نمط على أحد طرفي مسار الذكاء السياسي المؤسسي خطراً قاتلاً، قد يضره ويؤذي مؤسسته، إذا لم يتم احتواؤه. وهذه المخاطر هي:

1- يتعرض أهل الكفاءة المهنية (بالذات ذوو الخمول السياسي) للخطر عندما يتنافسون مع أهل الكفاءة الاتصالية (بالذات ذوي الدهاء السياسي). ويصبح الحل الوحيد أمامهم هو السير في اتجاه يمين مسار الذكاء السياسي المؤسسي، مما يعني اكتساب بعض المبادئ الستة الخاصة بنمط أهل الكفاءة الاتصالية.

2- يتعرض أهل الكفاءة الاتصالية (بالذات ذوو الدهاء السياسي) للخطر حينما ينشغلون بتأمين مصالحهم الشخصية على حساب قيمهم الأخلاقية. فخلال مساعيهم الأنانية يتنازلون عن قيمهم الأخلاقية ويفقدون أمانتهم وصدقهم وتوازنهم الإنساني. وهذا يفقدهم ثقة الآخرين ويحول المؤسسة إلى ساحة للقتال والطعن لا للإنتاج.

قرارات التعيين والرفق بناء على معايير موضوعية واقتصادية، فإن أهل الكفاءة الاتصالية يختارون تعيين ذوي الولاء وأصحاب الاتصالات والعلاقات القوية. فهم ينتقلون عبر الأقسام والإدارات والمؤسسات ويجلبون معهم نفس الفريق الذي يدين لهم بالولاء، مهما كانت التكاليف.

6- تطبيق مبدأ "الصيت ولا الغنى": هناك مثل يقول: "العين بصيرة واليد قصيرة". وهو يصف حال أهل الكفاءة المهنية، لكنه لا ينطبق على ذوي الكفاءة الاتصالية الذين يتبنون مبدأ "المهابة أقوى من الدبابة". فهم يتقنون فن الاتصال والتأثير والتسويق لأفكارهم وشخصياتهم لدى أصحاب القرار، فيتمكنون من تحقيق ما يحلمون به، بشكل أكبر مما يفعل أهل الكفاءة المهنية.

القوة في التنوع

كان كل من: مارتن لوثر كنج وغاندي ونلسون مانديلا من أهل المهارة الاتصالية، نظراً لاستماتتهم في الدفاع عن أهلهم وحماية المرتبطين بهم وتأمين فرق عملهم. لكنهم إلى جانب تمتعهم بالكفاءة الاتصالية كانوا أيضاً يتمتعون بالكفاءة المهنية والقيم الأخلاقية الإيجابية. لذلك من الخطأ أن تعتمد المؤسسة على توظيف نمط واحد من الموظفين أو المديرين، بدعوى تفادي سلبيات النمط الآخر. فهذا سيؤدي إلى افتقارها للسمات الإيجابية التي يتمتع بها النمط الآخر. كلا النمطين يتمتع بسمات إيجابية كثيرة. لذلك ندعو المؤسسات لتقبل اختلافات كل نمط والاحتفاء بهذا التنوع وتشجيعه. على القادة أن يديروا كلا النمطين بطريقة مناسبة، بحيث لا يتحول الاختلاف إلى خلاف. فالغرض من الجمع بين النمطين في مؤسسة واحدة هو الاستفادة من إيجابيات النمطين وتقليل التأثيرات السلبية للنمطين لأدنى حد ممكن.

تطبيق عملي:

على أساس كل عنصر من عناصر مبادئ السياسة المكتبية الستة لكلا النمطين، حدد نوع المبادئ التي تعبر عن سماتك وسلوكياتك. وبناء على عدد المبادئ التي تصف شخصيتك، أنظر ما إذا كنت تميل لأحد النمطين أكثر من النمط الآخر. ومن المرجح أنك ستجد لديك سمات مزدوجة من كلا النمطين.

إشارات السير

نمط الكفاءة المهنية

خمول سياسي (خ.س) حياذ سياسي (ح.س)



نمط الكفاءة الاتصالية

نشاط سياسي (ن.س) دهاء سياسي (د.س)



وهكذا يلجأون لتخويف زملائهم ومرءوسيهم، ويهدرون وقتاً وجهداً كبيرين في ممارسات لا تفيد العمل.

2- لا يثق فيهم أحد خارج فريق عملهم.

3- الفشل المدوي: عندما يفشل أهل الدهاء السياسي يأتي فشلهم مدوياً، لأن كثيرين ينتظرونه ويسببونه.

4- تعرضهم لكثير من الانشقاقات في الجبهة الداخلية.

5- التخريب من الداخل: يأتي أصل كلمة تخريب الإنجليزية Sabotage من الكلمة الفرنسية Sabot ويقصد بها الحذاء ذو النعل الخشبي (القباقب)، وهو رمز لقيام العمال الفرنسيين بتخريب الآلات الجديدة التي اشتراها أصحاب المصانع، بإلقاء نعالهم الخشبية بين تروسها أثناء الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر. وهذا هو ما يحدث مع أهل الدهاء السياسي حين يكتشف العاملون معهم ضعف القيم التي ينشرونها في بيئة العمل.

6- النفاق: يتخذ أهل الدهاء السياسي قرارات التعيين والرفق بناء على اعتبارات الولاء والعلاقات، لا على الكفاءة والفاعلية. وهكذا يتحول مساعدوهم إلى منافقين لا يعارضون قرارات صاحب الدهاء، مع غياب كامل للموظفين الأكفاء. فريق من هذا النوع الذي يحكم بطريقة: "إذا لم تكن معي فأنت ضدي" لا بد أن يفشل.

7- أزمت موقوتة: يعشق أهل الدهاء الارتفاع لأعلى منصب ممكن. فهم مثل إيكاروس الذي صنع لنفسه جناحين من الريش ولصقهما بجسمه بالشمع ثم طار مقترباً من الشمس حتى سال الشمع وسقط صريعاً. فأهل الدهاء يرتكبون أخطاء فادحة باتخاذ قراراتهم بعيداً عن الاعتبارات الاقتصادية. وذلك يعرضهم لأزمات تكون بمثابة القنابل الموقوتة، التي قد تقضي على كل ما يملكون. فقد أدان تقرير لجنة السلامة عام 2003 عن حوادث الفضاء وكالة "ناسا" ووصفها بأنها "صاحبة تاريخ حافل بتجاهل التوصيات التي تأتيها من الخارج"، وهو ما أدى إلى كارثة تحطم مكوك الفضاء تشالنجر عام 1986.

يحتاج صاحب الكفاءة الاتصالية للتحرك إلى اليسار على مسار الذكاء السياسي المؤسسي، لاعتناق القيم الأخلاقية السوية وتحقيق التكامل والنزاهة على غرار ما لدى أهل الكفاءة المهارية. ولن يفوت وقت تعديل المسار ما دام هناك إصرار.

مخاطر الخمول السياسي (خ.س)

تتحول المزايا الإيجابية التي يتمتع بها أهل الكفاءة المهارية إلى مخاطر سلبية عندما يدخلون مرحلة الخمول السياسي. وأهم هذه المخاطر السلبية:

- 1- غياب التقدير لإنجازاتهم، لأنهم يعملون في صمت.
- 2- الاحتجاب وضعف الاتصالات أثناء الترقيات.
- 3- عدم الانتشار وضعف السمعة الإيجابية.
- 4- المصارحة السلبية، حيث يمكن لأهل الكفاءة المهارية تسريب معلومات تستخدم ضدهم.
- 5- وضع الثقة فيمن لا يستحقونها، فكثيراً ما يندفع أهل الكفاءة المهارية في نوايا الآخرين.
- 6- المبالغة في إظهار الفضائل لدرجة تحولها إلى رذائل: فكثيراً ما يقع الخاملون سياسياً في مصيدة الانغلاق على الذات ويتشددون في تطبيق أخلاقياتهم بما يضر مؤسساتهم. مثل مدير البيعات الذي كان يمنع مرءوسيه من مجاملة العملاء، بدعوى عدم ملاءمة ذلك لأخلاقيات المؤسسة، مما أدى إلى تسرب عملائه إلى المنافسين.

كيف يمكن لأهل الخمول السياسي (خ.س) النجاة؟

الحل الوحيد لنجاة ذوي الخمول السياسي (خ.س) هو أن يعملوا تحت قيادة أهل نمط الكفاءة الاتصالية. بهذه الطريقة يستكمل كل منهما النقص الموجود في الآخر.

مخاطر الدهاء السياسي (د.س):

يركز أهل الدهاء السياسي على المنصب والمظهر وانطباعات الآخرين والعلاقات، ويطبقون التحالفات السرية وغير الرسمية. وقد يؤدي بهم ذلك إلى المخاطر التالية:

1- حب القوة: يسعى أهل الدهاء السياسي لاكتساب القوة حباً فيها، لا ابتغاء لوسيلة يراد بها غاية.

مخاطر النمطين السياسيين

مخاطر الخمول السياسي	مخاطر الدهاء السياسي
<ul style="list-style-type: none"> عدم تقدير الإنجازات. الاحتجاب وضعف الاتصالات. ضعف السمعة الإيجابية. المصارحة السلبية. الثقة فيمن لا يستحقون. المبالغة في الفضائل. 	<ul style="list-style-type: none"> حب القوة. لا يثق بهم أحد. الفشل المدوي. انشقاقات الجبهة الداخلية. التخريب من الداخل. النفاق. أزمات موقوتة. انعدام النمو والتطور.
للتغلب على المخاطر	للتغلب على المخاطر
<ul style="list-style-type: none"> حافظ على قيمك الأخلاقية واكتسب مزيداً من المهارات السياسية. تحول من الإيثار إلى فهم الذات. اقرن الرحمة بالحزم والحزم. 	<ul style="list-style-type: none"> احتفظ بمهاراتك السياسية وأضف إليها قيماً أخلاقية. تحول من الأنانية إلى فهم الذات. اقرن القوة بالرحمة.

8- ضعف النمو الحقيقي: ينفر أهل الدهاء من تلقي أي تغذية عكسية سلبية، ويرفضون أي محاولات نقدية لتصحيح طريقة عملهم. وهذا يحد من خبرتهم ويقلل فرص تطويرهم لمهاراتهم. وبهذا يغيب النمو الحقيقي من مؤسساتهم. فهم على استعداد لهدر أوقات طويلة وإهدار جهود مضيئة في تلميع صورتهم وتوطيد العلاقات مع أصحاب النفوذ، حتى أنهم لا يجدون وقتاً ولا يوفرون جهداً لتطوير مهاراتهم أو خبراتهم العملية. ولذلك يوصفون بأنهم مجرد "مظاهر فارغة".

كيف يمكن لأهل الدهاء السياسي النجاة؟

يخلق أهل الدهاء السياسي مشكلات لأنفسهم ولؤؤسساتهم. فوجودهم يخنق الابتكار وينشر الخوف ويرسخ ثقافة الاستباحة ويؤدي إلى تكرار نفس الأخطاء الناجمة عن ضعف الأداء. فكثيراً ما تتعرض مؤسساتهم لفصائح مالية وإدارية تؤدي بهم إلى المحاكم وربما إلى الإدانة. وهذا يسيء للمؤسسة ويهين كرامتها ويكشف فضائنها على الملأ. وبذلك تكون المحصلة النهائية لممارسات الدهاء سلبية، مما يؤدي إلى فقدان ثقة المستثمرين وتسرب العملاء إلى المنافسين. فيبتعد عنها الموردون، ويصبح خرابها شبه مضمون.

رصد المخاطر والانتصار عليها

بعد مراجعة كافة المخاطر السابقة :

- إذا وجدت أن مخاطر أهل الخمول هي الأقرب إلى حالتك، فأنت من أهل الكفاءة المهارية، وأنت في منطقة الضوء الأحمر لأقصى اليسار. عليك أن تتحرك إلى اليمين باتجاه الضوء الأخضر، لكي تعزز مهاراتك الاتصالية والقيادية من خلال الاهتمام بسمعتك والتسويق لأفكارك وصورتك.
- إذا وجدت أن مخاطر أهل الدهاء هي الأكثر انطباقاً على سلوكياتك، فأنت من ذوي الكفاءة الاتصالية، وأنت في منطقة الضوء الأحمر لأقصى اليمين، وعليك أن تتحرك إلى اليسار قليلاً نحو الضوء الأخضر. وذلك بأن تزوج بين مصلحة المؤسسة ومصلحة الآخرين وبين مصلحتك الشخصية. وعليك أن تعزز خبراتك المهارية وتعزز قيمك الأخلاقية.
- إذا وجدت أن أغلب هذه المخاطر لا يتفق مع حالتك،

فأنت في أمان في منطقة الضوء الأخضر. لتحقيق هذه التحولات والتغلب على المخاطر الكامنة في كلا النمطين السياسيين، علينا أن ننتقل إلى النمط السياسي المتوازن، ونطلق عليه الذكاء السياسي (د.س).

النمط المتوازن:

الذكاء المهاري-الاتصالي

الغرض من هذا النمط المتوازن هو الدخول في منطقة الضوء الأخضر والتي تجمع بين إيجابيات النمطين السياسيين السابقين، وتتجنب سلبيات كل منهما. نطلق على هذا النمط المتوازن "النمط المهاري-الاتصالي" أو "النمط المهاري-القيادي"، أو ببساطة "النمط الوسطي". فهذا النمط يقع في منتصف خط مسار الذكاء السياسي المؤسسي، ويجمع بين الحياد السياسي (ح.س.) والنشاط السياسي (ن.س.). ومن يتبنونه يتمتعون بالنزاهة الأخلاقية والمهارة السياسية الإيجابية. وهم لا يتسللون إلى أي من مناطق الضوء الأحمر: الخمول السياسي (خ.س.) أو الدهاء السياسي (د.س.).

يجمع النمط المتوازن بين الفضائل الأخلاقية والمهارة العملية والخبرة والسياسة معاً. وهو يدمج المصلحة الشخصية بالمصلحة المؤسسية والجماعية. يستطيع قادة النمط المتوازن التأثير في الآخرين وتفويض المهام الهامشية لهم والتركيز على إنجاز المهام الأساسية.

أهل النمط المتوازن واقعيون ومبادرون وليسوا مثاليين ولا مغرقيين في الخيال أو محبين للانعزال.

يبني القائد المتوازن قرارات التعيينات والترقيات على اعتبارات موضوعية واقتصادية، ولا يغفل معايير الولاء والسمات القيادية والشخصية للمرشحين. القائد المتزن هو صاحب أقل عدد من مخاطر النمطين السياسيين الواقعيين على طرفي خط مسار الذكاء المؤسسي.

مزايا النمط المتوازن

بالإضافة إلى السمات الإيجابية الكامنة في النمط المتوازن، يعمل أصحاب هذا النمط على جلب المزايا التالية لمؤسساتهم :

- 1- تجنب مخاطر الخمول السياسي** والدهاء السياسي يزيد فرص الترقى والتقدم إلى أقصى درجة.
- 2- التوازن:** يجمع أهل النمط المتوازن بين جمال المظهر ونقاء الجوهر.
- 3- الإرادة الحرة:** لدى أهل النمط المتوازن القدرة على اختيار ردود أفعالهم وفقاً لاعتبارات كل موقف وكل

نمط الكفاءة المهارية

خمول سياسي (خ.س.)

حياد سياسي (ح.س.)

نشاط سياسي (ن.س.)

دهاء سياسي (د.س.)

النمط المتوازن: الذكاء المهاري-الاتصالي



خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال

هذه الخلاصة متوفرة باللغتين العربية والإنجليزية

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



ص.ب 4002 - القاهرة

مدينة نصر : 11727 - ج.م.ع

هاتف : 2633897 - 4036657 - 4025324 2 20

فاكس : 2612521 2 20

مكتب الاسكندرية : 3583958

مكتب بورسعيد : 010 5188643

الإمارات - شركة إدارة كوم ت : 2977111 ف : 2977110 - دبي
السعودية - شركة مصادر الرياض ت : 2919477 ف : 4749929
السعودية - شركة مصادر جدة ت : 02 6504053 - 02 6521147
الأردن - شعاع ت : 962 6 5820385 ف : 962 6 5820384 - عمان
سوريا - شعاع الشام ت : 963112129582 ف : 963112116929
ليبيا - دار الفضل ت : 2239671 61 218 61 5109297 / ++218 92 218
اليمن - سكاى نت ت : 967 1 465000 ف : 967 1 212698 - صنعاء

للاستعلام: info@edara.com

للاشتراك في (خلاصات)

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

www.Edara.com

تصدر (خلاصات)

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

رقم الإيداع: 6454
ISSN: 110/2357

تصدر عن « شعاع » أيضا دورية :

المختار الإداري

وتضم مقتطفات وخلاصات ومقتبسات شهرية
باللغتين العربية والإنجليزية. لأحدث ماتنشره
مجالات العالم الإدارية.

حالة. فهم لا يتركون أنفسهم تحت رحمة رغباتهم الجامحة
للسيطرة، ولا تحت رحمة رغبات الآخرين من محبي السيطرة.
4- الجمع بين الأفضلين: يجتمع في أهل النمط المتوازن
أفضل ما في كلا الحدين المتطرفين على خط مسار الذكاء
السياسي المؤسسي.

5- البرونة الإستراتيجية: لدى أصحاب النمط المتوازن قدرة
مناورة عالية. فهم يركزون على كل موقف وكل حالة تبعاً
لاعتبارات موضوعية، دون إغفال المتغيرات الشخصية. كما
يقتدي بهم أفراد فريقهم.

6- الاحترام و التعاون: يعزز أصحاب النمط المتوازن روح
التعاون داخل المؤسسة، لأنهم وحدهم القادرون على احترام
بقية الأنماط السياسية المختلفة، وتقليل الاحتكاكات
والصراعات بينها.

الخوف أم الحب . . تلك هي المسألة

في عام 1515 كتب ميكيا فيللي : إنه من الأفضل لأي حاكم أن
يخاف منه الشعب أكثر مما يحبوه. وحتى هذا اليوم ما زال
كثيرون يعتقدون بصحة هذه المقولة. ولكن طالما أن مؤسساتنا
ومجتمعاتنا أصبحت أقيية وغير هرمية، فإننا سنبقى بحاجة إلى
حب الآخرين. ففي المستقبل القريب، سيتحتّم علينا أن نبحث
عن الحب قبل أن نزرع الخوف.

المؤلفان

ريك براندون:

الرئيس التنفيذي لمؤسسة "براندون بارتنرز"،
وأحد المدربين البارزين في مجال القيادة على
مدار ثلاثين عام. يعيش "براندون" في
كاليفورنيا.



مارتي سيلدمان:

أحد المدربين البارزين في تفعيل العمل الجماعي
على مدار خمسة وثلاثين عام. يعيش
"سيلدمان" في "نيو جيرسي".



الكتاب

Author: Rick Brandon & Marty Seldman

Title: **Survival of the savvy:**
High-Integrity political tactics for
career and company success

Publisher: Free Press

ISBN: 0-7432-6254-9

Pages: 301

To buy this book, use this link
<http://www.amazon.com>