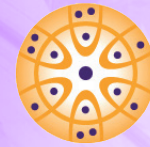




# ممارسة القيادة في عالم دائم التغيير

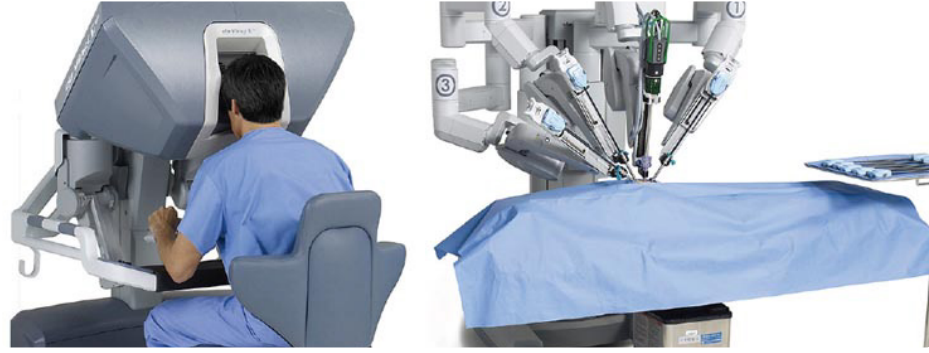
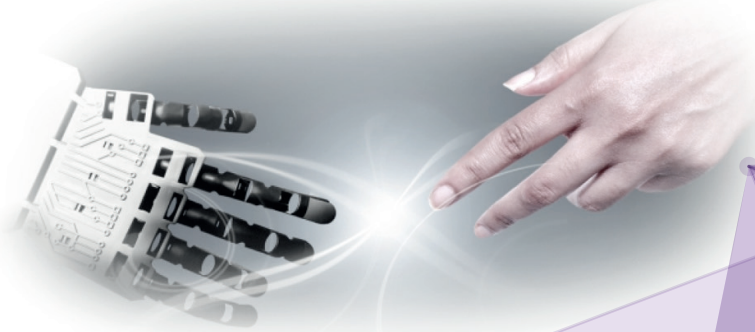


# CLA

Cambridge Leadership Middle East Associates

## الثورة الصناعية الرابعة:

ما تشهده البشرية من تطور علمي وتكنولوجي مضطرد أو ما أطلق عليه مؤخراً اسم "الثورة الصناعية الرابعة" من قبل المنتدى الاقتصادي العالمي الأخير، تؤثر على الإنسانية بشكل لم يسبق له مثيل، لقد دخل العالم مرحلة تحول وتغيير تاريخية لها تداعيات في جميع المجالات سياسيا واجتماعيا واقتصاديا وثقافيا ونفسيا وبيئيا، ولا يمكن التنبؤ بكافة مخرجاتها النهائية بعد. انعكست تلك التداعيات والمعضلات فيما طرحه الكثير من الباحثين والمهتمين في القمة الحكومية العالمية الأخيرة التي عقدت في دبي، والمنتدى الاقتصادي العالمي الأخير في دافوس الذي أطلق اسم "إتقان الثورة الصناعية الرابعة" شعاراً له، وتناول جدول أعمال كل من القمة الحكومية والمنتدى الاقتصادي الكثير من تلك التطورات العلمية والتكنولوجية وآثارها على البشرية كان من أهمها: الإنسان الآلي والطابعة رباعية الأبعاد، والسيارات ذاتية القيادة، والمدن الذكية والذكاء الاصطناعي، والبيولوجيا الإلكترونية (Bionics)، وتسلسل الجينوم، وعلم إطالة العمر والاقتصاد التشاركي، والهيبر لوب (Hyperloop) أو السفر بسرعة الصاروخ.



تلك التطورات جميعها لها انعكاسات إيجابية وسلبية، وتفرض على البشرية فرص وتحديات كثيرة لم يسبق لها مثيل. فعلى سبيل المثال، الإنسان الآلي له تحديات كثيرة أهمها حسب توقعات المنتدى الاقتصادي العالمي أنه سيؤدي إلى فقدان ما يقارب خمسة ملايين وظيفة في الأعوام القادمة حتى عام ٢٠٢٠، مما سيفاقم معدلات البطالة والتي سيكون لها آثار اجتماعية سلبية، وفي المقابل الخدمات والفرص التي يوفرها الإنسان الآلي للبشرية مهولة، فالآن أصبح من الممكن إجراء عمليات طبية دقيقة مثل جراحة قلب مفتوح باستخدام إنسان آلي يطلق عليه اسم "دافنشي" بدون تدخل جراحي، عن طريق فتحة صغيرة بقطر أقل من نصف سنتيمتر ويستطيع المريض مغادرة المستشفى بعد يومين كحد أقصى، حالياً يتم استخدام هذا الإنسان الآلي في مستشفى القاسمي في دولة الإمارات.

## آثار وأبعاد الثورة الصناعية الرابعة:

لنستطيع توضيح آثار وأبعاد هذه الثورة، علينا التعرف على خصائص هذه الحقبة الزمنية والتي تكمن في السرعة الصاروخية للتغيرات المنبثقة من التطور التكنولوجي والعلمي الهائل، فالتطور الحالي يحدث بشكل "أسّي" (كما يسميه في علم الرياضيات) وليس بشكل خطي، وعليه فإن وتيرة وسرعة التغيير مضطربة بشكل لم يسبق له مثيل في التاريخ الإنساني، "فجهاز الهاتف الذكي الحالي أصغر بمليون مرة، وأقل ثمنا بمليون مرة، وأسرع بألف مرة من أول جهاز كومبيوتر تم اختراعه"، حسب "جيسون سيلفا" عالم في استشراف المستقبل ومقدم برامج في قناة "الناشنل جيوغرافك"، لكم أن تتخيلوا حجم التطور التكنولوجي القادم، فالثورات الصناعية السابقة كان يمر بها أكثر من جيل، أما اليوم فنفس الجيل يتعرض لتغيرات متعددة ومتسارعة وكأن وحدة الزمان تضاعفت بشكل مهول ليصبح اليوم يعادل شهر من حيث القيمة الزمنية مقارنة مع أوائل القرن الماضي.



رئيس المنتدى الاقتصادي العالمي دكتور "شواب" قال علم هامش القمة الحكومية العالمية لعام ٢٠١٦ "إن المستقبل أصبح هنا" وشرح خلال المنتدى الاقتصادي الأخير أن "الثورة الصناعية الرابعة" لن تغير فقط المجتمعات والاقتصاد العالمي ولكنها ستحول جوهر الطبيعة البشرية، مما يتطلب منا أن نكون جاهزين لها"، وفي كتابه بعنوان "المستقبل" ذكر نائب الرئيس الأمريكي السابق "آل جور" "أن المستقبل الذي بدأ يتكون الآن يختلف جذريا عن كل شيء عرفناه، لا يوجد في التاريخ أي مرحلة تغير تشبه ما ستمر به البشرية".

هذا الواقع الجديد يحث كافة العلوم والفنون ومختصيها على مواجهة هذا الطوفان العلمي والفكري ومعرفة آثاره وفرصه وتحدياته، وانطلاقا من تخصصي واهتمامي لأكثر من عقدين في مجال القيادة، بحثا وتدريرا وتطبيقا، وجدت انه أصبح لزاما دراسة أبعاد الثورة الصناعية الرابعة علم مفهوم القيادة من الجوانب النظرية والتطبيقية، وكيف يمكن لنا أن نحسن استغلال الفرص ومواجهة التحديات الناتجة عن تلك الثورة.

“ إن المستقبل الذي بدأ يتكون الآن يختلف جذريا عما عرفناه، لا يوجد في التاريخ أي مرحلة تغيير تشبه ما ستمر به البشرية ”

آل جور

“ الثورة الصناعية الرابعة ”لن تغير فقط المجتمعات والاقتصاد العالمي ولكنها ستحول جوهر الطبيعة البشرية ”

كلوس شواب



لقد أصبحنا نعيش بعالم أهم سماته السرعة والغموض والتقلب ، وضوابة التكهن بما هو آت ، وذلك لعدم وجود تجارب سابقة للتعامل مع تلك الفرص والتحديات التي لم نشهدها من قبل ، قدرتنا على ممارسة القيادة بكفاءة وفعالية وشجاعة للتعامل مع هذا الواقع الجديد هو سر بقائنا ونجاحنا وتقدمنا في المستقبل كمجتمعات ودول ومؤسسات وحتى أفراد، هذا ما أكده رئيس الوزراء الكندي "جاستن ترودو" على هامش المنتدى الاقتصادي العالمي الأخير ، حيث قال إن "هذه التطورات التكنولوجية لن تحدد وترسم مستقبلنا بل خيارنا في التعامل معها وممارستنا للقيادة هي التي ستحدد ذلك" ، وهذا ما ذكره أيضا رئيس البنك الدولي "جيم كيم" على هامش القمة الحكومية العالمية في دبي حيث قال "أن هذه حقبة تتطلب القيادة".

العالم بشكل عام وعالمنا العربي بشكل خاص يحتاج لنساء ورجال يساعدوا دولنا ومؤسساتنا ومجتمعاتنا على مواكبة التغيير وموائمتها والتأقلم معه لخلق مستقبل أفضل لشعوبهم.

الخاصة الثانية تكمن في التداخل والترابط غير المسبوق الذي يشهده العالم، ذلك تجلته بوضوح في الأزمة المالية لعام ٢٠٠٨ والتذبذب الحالي في الأسواق المالية العالمية والسلع الأساسية، والانتشار السريع للأوبئة. وفي المقابل، فإن هذا الترابط والتداخل يوفر لنا فرص موهولة وغير مسبوقة، من أهم شواهدنا تمكّن الصين من مضاعفة ناتجها القومي كل ٥ إلى ١٠ سنوات، وأعلنت في شهر ديسمبر الماضي رؤيتها الجديدة لمضاعفته في عام ٢٠٢٠، في حين احتاجت بريطانيا مئة عام لمضاعفة ناتجها القومي خلال الثورة الصناعية الأولى، واحتاجت الولايات المتحدة الأمريكية خمسين عاما خلال الثورة الصناعية الثانية، هذه الحقيقة توفر فرص تاريخية للدول النامية لتحقيق تنمية حقيقية ومستدامة في وقت قياسي.

التأقلم فيه هذا العصر يحتاج إلى الدخول بثلاث مراحل أساسية كما يحدث مع الكائنات الحية عندما تتأقلم على ظروف جديدة، المرحلة الأولى هي مرحلة التشخيص للوضع الراهن وتحديد تلك الممارسات والعادات والخدمات (DNA) الأساسية والتي لا يمكن الاستغناء عنها وتميزها عما يمكن الاستغناء عنه أو تلك التي تعيق تحقيق التقدم، ولهذا السبب التأقلم لا يعنيه التنازل بل التمسك بما يميزك.

المرحلة الثانية تتطلب تطوير ممارسات وعادات وخدمات جديدة (New DNA)، تستبدل تلك التي تعيق تقدمنا لتساعدنا على البقاء والتقدم في البيئة الجديدة، وهذا ما نطلق عليه اليوم اسم الابتكار والإبداع، والمرحلة الثالثة والأخيرة هي مرحلة التكامل ودمج الممارسات والسلوكيات الجديدة مع باقي المنظومة وهو ما نسميه في علم الإدارة الاستدامة والتكامل، وعليه فإن التأقلم يعنيه أن نأخذ أفضل ما في ماضينا ونترك أسوأ ما فيه لنصنع مستقبلاً أفضل.

” عملية التأقلم هي القدرة على تشخيص ما هو أساسي وتميزه عما يمكن الاستغناء عنه في سبيل التقدم

البروفسور هايفتزر والبروفسور لنسكيه

## كيفية تعزيز قدرتنا التأقلمية لمواكبة التغيير وتحقيق المرونة:

ما يميز هذه الثورة الصناعية الرابعة عن سابقتها، أنها تفرض علينا تغييرات مهولة ومتسارعة ولامتناهية، ولمواكبة هذه التغييرات يجب التحلي بالقدرة على التأقلم، عملية التأقلم يعرفها زملائني في مؤسسة كامبردج للقيادة والمحاضرين في جامعة هارفرد البروفسور "هايفتزر" والبروفسور "لنسكيه" في كتابهما (القيادة على المحك) الذي حصل على أفضل الكتب مبيعا في الولايات المتحدة الأمريكية بأنها "القدرة على تشخيص ما هو أساسي ولا يمكن الاستغناء عنه، وتميزه عن ما يمكن الاستغناء عنه، في سبيل التقدم ونقل التحدي من الوضع الراهن إلى مرحلة مستقبلية مرجوة أفضل".

” من لا يتأقلم مع محيطه لا يستطيع البقاء فيه أو التعايش مع باقي المجتمع

سمو الشيخ محمد بن راشد

التأقلم ليس بالعملية السهلة وعادة ما يصبحها بعض الأئم كما أوضح الشيخ محمد بن راشد أعلاه ، لأنه يتطلب التنازل والتخلي عن بعض الممارسات والعادات والتقاليد التي لطالما تعودنا عليها وتعيق تحقيق تقدمنا، الناس لا تقاوم التغيير بحد ذاته، بطبيعة البشر يحبون التغيير عندما يكون لصالحهم، لا أحد يقاوم ترقية مهمة جدا، أو ربح مبلغ مالي ضخم، بالرغم من أنه سيجلب لهم التغيير، الناس لا تقاوم التغيير بحد ذاته، ولكن تقاوم الخسارة التي تنتج عن التغيير.



عملية التأقلم ومواكبة التغيير في عصر الثورة الصناعية الرابعة سبب أساسية لبقائنا، ومدى قدرتنا على مواكبة التغيير والتأقلم معه بسرعة سبب رئيسية في تحقيق التقدم والتفوق، فكلما زادت وتعززت قدرتنا على التأقلم السريع كلما زادت قدرتنا على اقتناص الفرص اللامتناهية ومواجهة التحديات الصعبة الناجمة عن الثورة الصناعية الرابعة وهو ما نطلق عليه اليوم المرونة المؤسسية.

صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد، نائب رئيس دولة الإمارات العربية المتحدة، رئيس مجلس الوزراء، حاكم دبي أشار إلى أهمية التغيير والتأقلم حيث قال في كتابه "رؤيتي" أن "التغيير سنة الحياة، إنه من أكثر حقائق الحياة تأكيداً، إنه التأقلم مع المحيط، ومن لا يتأقلم مع محيطه لا يستطيع البقاء فيه أو التعايش مع باقي المجتمع، إذا اتفقتنا على ان العالم داخل مرحلة تغيير فلا بد من أن نتفق على ضرورة التغيير لكي نتأقلم معه. العالم يتغير ويجب ان نتغير معه، والوصول إلى هذه القناة يساعد على تخفيف ألم التغيير والحد من بعض عوارضه الجانبية."

تكرر الأمر مع شركات عديدة آخرها شركة "كوداك" (Kodak) المتخصصة في مواد وأدوات التصوير الفوتوغرافية منذ عام ١٨٨٨ والتي أعلنت إفلاسها في عام ٢٠١٢ رغم أنها الشركة الأولى التي اخترعت الكاميرا الرقمية في عام ١٩٧٥ والتي استخدمتها "ناسا" في الفضاء، لقد فشلت كوداك في التأقلم مع الواقع الجديد للتحويل للتصوير الرقمي لأنه يضر منتوجها الأساسي من الأفلام التقليدية والذي كان مربحا ومربحا في ذلك الوقت.

ففي ظل المتغيرات الحالية المتسارعة، أصبح من الضروري تعزيز وتنمية قدراتنا الفردية والجماعية (دول ومجتمعات ومؤسّسات)، علمه مواكبة العوامل المتغيرة في البيئة الخارجية، والتأقلم معها بوتيرة أسرع من وتيرة التأقلم الطبيعي والتي عادة ما تكون بطيئة، ولقد خصص المنتدى الاقتصادي العالمي لهذا العام جلسة نقاش خاصة تتناول كيفية التعامل مع العوامل الخارجية المتغيرة حيث أن هذا التحدي أصبح من أكبر هواجس شركات القطاع الخاص وحتى الدول التي تبحث عن الريادة والمراكز المتقدمة.

شركة "سوني" العالمية للإلكترونيات، فقدت قدرتها التنافسية ومكانتها المتقدمة لعدم قدرتها علمه التأقلم السريع، حيث كانت من أعظم شركات القرن الماضي (ببساطة كانت "آبل" ذلك الزمان)، شركة "سوني" هي التي اخترعت "ووك مان الكاسيت" في عام ١٩٧٩، واخترعت وبالتعاون مع شركة "فيلبس"، الأقراص المدمجة وأصدرت "ووك مان" الأقراص المدمجة (CD) في عام ١٩٨٢، تلك الاختراعات التي غيرت طريقة استماعنا للموسيقى، وفي عام ١٩٨٨ قامت الشركة بشراء شركة CBS للتسجيلات الموسيقية بمبلغ ٢ مليار دولار أمريكي لتكمل عمل خط إنتاجها، وقد كان أحد مهندسين الشركة قد نبههم لمخاطر نموذج هذا العمل وضرورة التحول للموسيقى الرقمية ولكن توجه الإدارة العليا كان واضحا نريد أن نبيع أقراص مدمجة (CDs) أكثر، وجاءت العاصفة في ٢٣ أكتوبر من عام ٢٠٠١ عندما أعلنت شركة "آبل" عن أحدث منتجاتها في ذلك الوقت آي بود (iPod) أحد أجهزة الوسائط المتعددة التي صنعتها "آبل"، وبوجود تطبيق "آي تيونز" (iTunes) والذي يتيح تنظيم وتنزيل وتشغيل الموسيقى الرقمية، أصبح ال "ووك مان" من الماضي وتدرجيا فقدت شركة "سوني" ريادتها وترجعها علمه عرش العالم الإلكتروني.

” أهمية القيادة تكمن في مساعدة مجتمعاتهم  
علمه مواكبة التغيير في هذه الحقبة التاريخية

غالب درابيه



## كيفية ممارسة القيادة في عصر الثورة الصناعية الرابعة:

مما لا شك به أن هنالك إجماع عالمي كبير على أهمية القيادة ودور القادة في مساعدة مجتمعاتهم ودولهم ومؤسساتهم على مواكبة التغيير، في هذه الحقبة الزمنية التاريخية لتحقيق آمال وطموح مجتمعاتنا ودولنا ومؤسساتنا، فما هي القيادة وكيف يمكن لنا أن نمارسها بكفاءة وبفاعلية في ظل تلك المتغيرات كي نحقق التقدم المرجو؟ هذا يتطلب منا أولاً تعريف القيادة وأنماط ممارستها المختلفة.

هذا ما تقوم به شركة "جوجل" (Google)، إحدى عملائنا في مؤسسة كمبريدج للقيادة، التي تطبق نظرية "القيادة التأقلمية" في برامجها التطويرية، هذه الشركة استطاعت وبمراحل مختلفة أن تؤقلم نفسها من خلال موازنة عملياتها الداخلية وخدماتها ومنتجاتها للتواكب مع العوامل الخارجية المتغيرة، ففي بداية ظهورها كان أحد أهم تحدياتها هو التحول من شركة أمريكية لتصبح عالمية، والتحول من شركة تختص فقط في خدمات الانترنت لتصبح شركة تختص في مجال الإعلان المرتبط بخدمات البحث، هذا يتطلب تأقلم مستمر مع كل ما هو جديد حتى أن أصبحت شركة جوجل في فبراير ٢٠١٦ أكبر شركة مدرجة في العالم متخطية شركة آبل.

في ظل كل تلك التحديات التأقلمية المتسارعة، أصبح البقاء والتقدم ليس للأقوى وإنما لمن لديه المرونة والقدرة على ممارسة القيادة للتعامل مع العوامل الخارجية والتأقلم السريع معها لخلق مستقبل أفضل.

” أصبح البقاء والتقدم ليس للأقوى وإنما لمن لديه المرونة والقدرة على ممارسة القيادة للتعامل مع العوامل الخارجية والتأقلم السريع معها لخلق مستقبل أفضل

غالب درابيه





منذ أن بدأ التاريخ ، والسلطة لها أثر كبير في نفوسنا ، لأسباب عديدة أهمها شح المعلومات في الماضي واقتصار المعرفة على فئات محدودة في المجتمع ، أحد تلك الآثار كان نتيجة للدور المهم الذي يلعبه آباءنا في ممارسة السلطة علينا لحمايةنا وتوجيهنا ووضع نظام لحياتنا، ثم تتكرر نفس التجربة في المدرسة والجامعة ونكمل دور آباءنا بالمعلم والمحاضر وبعدها ننتقل للعمل ونستبدلهم بمدراءنا، ونتيجة لهذا الدور المهم للسلطة في تقديم تلك الخدمات الرئيسية، أصبح هنالك اعتمادية متزايدة وسلبية نوعا ما، على من هم في المناصب العليا أو السلطة للتعامل مع التحديات التي نواجهها وحلها، وعليه أصبح هنالك اعتقاد سائد في المجتمعات بأن من هم في السلطة أو المناصب العليا هم القادة، هذا الاعتقاد السائد حسب البروفسور "جوفيه" والبروفسور "جونز" من جامعة لندن لإدارة الأعمال في كتابهم (Why Should Anyone Be Lead By You) "أضر بقدرتنا على فهم فن القيادة أكثر من أي شيء آخر ولقد أعماه عيوننا عن الطبيعة الحقيقية للقيادة".

## تعريف القيادة وإشكالياته:

القيادة هي من أكثر المواضيع التي حظيت باهتمام واسع من قبل الباحثين والمهتمين، ولكنها من أكثر المواضيع تعقيدا لتداخل العديد من العناصر المختلفة، فحسب البروفسور "جوزف ناي" من جامعة هارفرد الذي يقول في كتابه "عناصر قوة القيادة" " أنه في آخر دراسة تم إحصاء ما يقارب ٢٢١ تعريف للقيادة، بين فترة العشرينيات والتسعينيات من القرن الماضي حيث لا يوجد إجماع على تعريف واحد، ويضيف "الوقت قد حان لإعادة تعريف القيادة في القرن الواحد والعشرين".

أحد أهم أسباب عدم وجود إجماع على تعريف القيادة، يعود لعدم قدرتنا على التمييز ما بين مفهوم القيادة ومفهوم السلطة والخلط بينهما، فحسب البروفسور هايفتزر "السلطة توفر خدمات رئيسية مثل الحماية والتوجيه وفرض النظام"، هذه الخدمات لطالما كانت مهمة لبقائنا كمجتمعات وقبائل ودول ومؤسسات.

## ” حان الوقت لإعادة تعريف القيادة في القرن الحادي والعشرين “

بروفسيور جوزيف ناي

رغم كثرة التعريفات إلا أنني أعتقد أن كثرتها لا ينتقص من أهميتها، وهذا يدل على مدى ديناميكية هذا العلم والفن ومدى تأثيره بالواقع المتجدد والمتغير، ففي ظل الفرص اللامتناهية والتحديات الصعبة الناجمة عن الثورة الصناعية الرابعة، أصبح من الضروري أن نعرف القيادة على أنها ممارسة ونشاط متاح للجميع نتحده من خلاله الوضع الراهن لخلق حالة مستقبلية أفضل للبيئة المحيطة، بكلمات أخرى القيادة هي سد الفجوة ما بين الوضع الراهن وطموحاتنا للمستقبل. هذا التعريف يقلل اعتمادنا على من هم في السلطة والمناصب العليا ويجعل المسؤولية مشتركة على الجميع.

” القيادة هي ممارسة ونشاط متاح للجميع نتحده من خلاله الوضع الراهن لخلق حالة مستقبلية أفضل للبيئة المحيطة

غالب درابيه

الشيخ محمد بن راشد يعزز هذه الفكرة في كتابه "ومضات من فكر" حيث ذكر أن "القائد الحقيقي ليس بالمنصب بل بتفكيره وبطريقة عمله".  
الإشكالية الأخرى في هذا المنطق السائد تتجلى بأنها خلقت اعتمادية عالية على من هم في المناصب العليا للتعامل مع مشاكلنا وإيجاد طرق لحلها، على أمل أنهم أعلم بما يحدث، وما يجب فعله بصفتهم أصحاب الخبرة، ولديهم مخزون أكثر من المعرفة والتجارب الحياتية، في الحقيقة أن هذا النمط السائد والإرباك والخلط ما بين القيادة والسلطة، له خاصية كبيرة في مجتمعاتنا العربية لأسباب تاريخية وسياسية وعقائدية واجتماعية وثقافية تحتاج لدراسات وتحليل معمق.

” القائد الحقيقي ليس بالمنصب بل بتفكيره وطريقة عمله

سمو الشيخ محمد بن راشد

السؤال الذي يفرض نفسه هنا: كيف يمكن لنا أن نمارس القيادة بكفاءة وفاعلية لمواكبة التغيير والتأقلم والتقدم بنجاح في هذا الواقع الجديد؟ الإجابة على تلك الأسئلة يحتاج إلى:

### أولاً: تحدي الوضع الراهن وعدم القبول به كما هو:

أحد أهم التحديات التي تواجهنا عند ممارسة القيادة هو تشخيص الوضع الراهن، والتعرف على تحدياته ومكامن فرصه المختلفة، صعوبة هذه المرحلة تكمن بأن الطبيعة البشرية تجد صعوبة في معرفة جذور المشكلة والجزء الذي يحتاج إلى تصحيح، لأنه يتطلب منا التنازل عن بعض المعتقدات والقيم والعادات والممارسات التي تعودنا عليها وقد أصبحت معيقة لتقدمنا.

إن نشر ثقافة وفكر تحدي الوضع الراهن وعدم القبول به كما هو، والإيمان بأن هنالك دائماً هامش للتصحيح والتحسين يمثل الطريق الأمثل كي نتمكن كمجتمعات ودول ومؤسسات وحتّى أفراد من قنص الفرص ومواجهة التحديات المنبثقة من الثورة الصناعية الرابعة، فكل مؤسسة أو شركة تعتقد أنها كاملة ولا تحتاج للتطوير فهي في أول طريق الهلاك والتراجع والانحدار.

المطلوب من هذه المرحلة الحساسة هو تحديد تلك العوامل في البيئة الخارجية التي لها تأثيرات مباشرة وغير مباشرة على طريقة عملنا، ومن ثم تحديد العمليات الداخلية والخدمات التي يجب مواءمتها لمواكبة تلك العوامل لخدمة مصلحة المؤسسة وتحقيق التقدم المرجو، هذه المرحلة هي في غاية الدقة لأنه كما يحدث مع الطبيب إذا أخطأ في تشخيص الحالة فسيكون من الصعب معالجة المريض، صعوبة هذه المرحلة تكمن بأن طبيعتنا البشرية تجد صعوبة بالاعتراف بمكامن الضعف والنقص والتي عادة ما نتجنبها لأنها تتضمن بعض الخسارة في بدايات الأمر.

ممارسة القيادة في تشخيص الوضع الراهن وتحديده، يستلزم نشر ثقافة تنمية وتعزيز قدراتنا على التفكير الخلاق والنقدي، ولكن بروح إيجابية لتحليل وتفحص وتشخيص مجربات ومتغيرات الوضع الراهن، لتحديد كل تلك الممارسات والقيم والسلوكيات والعادات والمنتجات والخدمات والقوانين التي تعرقل تقدمنا، والتعرف على مكامن التحسين لتحقيق التقدم المرجو، هذه المرحلة تتطلب عقلية ومهارات مختلفة تعتمد على طرح أسئلة عميقة تساعدنا على تحديد تلك الممارسات والعادات والقوانين والخدمات الحالية الأساسية، والتي نحتاج أن نحافظ عليها للتقدم نحو المستقبل وتلك التي ينبغي الاستغناء عنها لأنها تقف في وجه التقدم.

” كل مؤسسة تعتقد انها كاملة ولا تحتاج للتطوير فانها في اول طريق الهلاك والتراجع والانحدار “

غالب درابيه

” طبيعتنا البشرية تجد صعوبة بالاعتراف بمكامن الضعف “

غالب درابيه







بما أن الابتكار يتطلب الخوض في المجهول وأخذ المخاطر بإمكانية ارتكاب أخطاء مسألة واردة ويجب التسامح معها، فشركة فايزر (Pfizer) العالمية لصناعة الأدوية، تنفق سنويا مليارات الدولارات التي ترصدها علم الأبحاث العلمية لتطوير أدوية جديدة ونسبة نجاحها لا تتعدى 5% وعليه يجب علم المؤسسات أن تشجع علم الابتكار والابداع، من خلال توفير مناخ يسمح بأخذ المبادرات في جميع المستويات والتسامح مع الأخطاء والتعلم منها للمساعدة في مواجهة التحديات واغتنام الفرص الا متناهية في هذا العصر.

الابتكار يتطلب الخوض في المجهول ، لأنه يتطلب الخروج من مساحة كفاءتنا وراحتنا واستكشاف طرق جديدة تختلف عن الخبرات السابقة (الذخيرة الحياتية)، هذا الامر يتطلب عقلية ومنطق جديد وخلق قدرات جديدة تسمح لنشر ثقافة الابداع والابتكار والتي عادة ما تتطلب أخذ المخاطر الذكية وإجراء تجارب متعددة والوقوع بالأخطاء والعثرات التي لا بد منها والتعلم منها، وهذا هو طريق الدول والمؤسسات للتأقلم الناجح لمواكبة التغييرات المتسارعة والغير المسبوقة، من أجل تحقيق حالة مستقبلية أفضل للبيئة المحيطة، ذلك ما أكده الشيخ محمد بن راشد في إحدى تغريداته علم مواقع التواصل الاجتماعي، عندما أعلن عن أكبر تغييرات هيكلية في الحكومة الاتحادية ، حيث قال إنه "لا يمكن أن نغير المستقبل بأدوات الماضي ولا يمكن تحقيق قفزات تنموية كبيرة دون التفكير بطريقة جديدة، والحكومة يجب أن تكون مرنة".

**” لا يمكن أن نغير المستقبل بأدوات الماضي ولا يمكن تحقيق قفزات تنموية كبيرة دون التفكير بطريقة جديدة ”**

سمو الشيخ محمد بن راشد



## ثالثاً: ممارسة القيادة لتحقيق الاستدامة والتكامل:

المرحلة الثالثة والأخيرة في عملية التأقلم هي مرحلة التكامل والاستدامة والتي تتبع مرحلة الابتكار، وليتحقق أهداف هذه المرحلة، يتطلب حشد الطاقات من أجل دمج الممارسات الجديدة المنبثقة عن مرحلة الابتكار مع باقي المنظومة لتحقيق التكاملية والحفاظ على استمراريته، كما ويجب التأكد من أن عملية التأقلم بكامل مراحلها الثلاث تتم وبشكل ممنهج وأنها أصبحت جزء من الروتين والعمل الطبيعي والحمض النووي (DNA) للمؤسسة.

” إن تفويض الصلاحيات الصحيح يرفع القدرات  
القيادية لدى الموظفين مما يؤدي لتحقيق  
استدامة ممارسة القيادة

غالب درابيه



ولتحقيق الاستدامة يتطلب تعزيز ثقافة المسؤولية المشتركة وذلك من خلال تفويض صلاحيات ومسؤوليات أكثر للموظفين مع عدم إغفال المحاسبة على تلك المسؤولية، إن تفويض الصلاحيات الصحيح يعمل على رفع القدرات القيادية لدى الموظفين مما يؤدي لتحقيق استدامة ممارسة القيادة في مواجهة التحديات الأقليمية المتزايدة واللامتناهية. الشرط الأخير والأهم لتحقيق الاستدامة يكمن بمدى قدرتنا على خلق ثقافة التكاملية والبناء على نجاحات بعضنا البعض وعدم خلق اعتمادية للأخرين علينا لتحقيق التقدم، الشيخ محمد بن راشد يذكر في كتابه "ومضات من فكر" أن القائد الحقيقي هو الذي يخلق مناخاً محبذاً لإطلاق طاقة وقدرات فريقه، وأن القائد الحقيقي هو الذي يخلق مزيداً من القادة العظماء، ولا يحجم المؤسسة في شخص واحد."

” إن القائد الحقيقي هو الذي يخلق مزيداً من  
القادة العظماء، ولا يحجم المؤسسة في  
شخص واحد

سمو الشيخ محمد بن راشد

## خاتمة:

هنالك البعض في عالمنا العربي ممن قاوموا التغيير، منها دول دمرت أو وقفت بها عقارب الزمن، ومنها شركات أفلست، ومنها مؤسسات اختارت أن توقف ساعاتها لشراء بعض الوقت، ولكن جميعهم كان مصيرهم العيش في الماضي، ممارسة القيادة في هذه الحقبة الزمنية التاريخية أصبحت ضرورة ومسؤولية مجتمعية علينا جميعا، لنستطيع مواكبة التغيرات ومواجهة تحدياتها التي يمكن أن تكون آثارها كارثية على مجتمعاتنا ودولنا ومؤسساتنا، فنحن جميعنا نستطيع أن نمارس القيادة إما في المنزل مع عائلاتنا أو من خلال تواصلنا مع الناس في الأماكن العامة أو في العمل أو في المسجد أو الكنيسة أو المدرسة أو الجامعة.

عالمنا العربي اليوم في أمس الحاجة لنساء ورجال يمارسوا القيادة بكفاءة وفعالية وشجاعة من خلال نطاق سلطتهم أو من خارجها وفي جميع المجالات دون استثناء لتحدي الوضع الراهن وخلق مستقبل أفضل لأمتنا العربية.



ذلك ما كتب عنه أيضا البروفيسور "جيم كولينز" من جامعة "ستانفورد" الأميركية في كتابه من جيد لعظيم (Good To Great)، والذي استغرق إعداده خمس سنوات وبمساعدة ٢٠ باحث/ة، ابتداءً بـ ١٤٣٥ شركة جيدة، راجع أداؤها على مدى ٤٠ عاماً، وأوجد الشركات الـ ١١ منها التي أصبحت شركات عظيمة حيث أرجع سبب هذا التحول والنقلية النوعية لخمس أسباب رئيسية أولها ما أطلق عليه القيادة من الدرجة الخامسة أي أن جميع تلك الشركات كان وراءها مدراء تنفيذيين متواضعين يريدون أن يجعلوا شركاتهم عظيمة، وليس أن يصبحوا هم عظماء، ويبحثون عن كيفية توفير بيئة تساعد المدير التنفيذي القادم بعدهم لأن يكون أكثر نجاحاً منهم.

- مدير عام "مؤسسة كامبردج للقيادة" منذ عام ٢٠١١.
- محاضر في التعليم التنفيذي في كل من جامعة هارفرد وجامعة لندن لإدارة الأعمال في برامج القيادة التآلفية.
- زميل في برنامج ميسن للسياسات والإدارة في كلية كيندي للإدارة الحكومية في جامعة هارفرد.
- عمل في كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية وشغل منصب رئيس مشارك لهيئة التدريس الخاصة في برنامج القيادة في القرن الواحد وعشرين والذي يعقد بالتعاون مع جامعة هارفرد وكان يدير برامج التعليم التنفيذي للكلية لمدة خمس سنوات.
- عمل كمستشار للشؤون السياسية والكونجرس في بعثة منظمة التحرير الفلسطينية لدى الولايات المتحدة في واشنطن لمدة خمس سنوات من ٢٠٠٠ إلى ٢٠٠٥ (تلك الفترة الحاسمة والدرجة للعالم العربي)، والتي شهدت أحداث كثيرة مثل اعتداءات ١١ سبتمبر والحرب على أفغانستان والعراق وخرطة الطريق لسلام الشرق الأوسط.



نبذة عن الكاتب:

**غالب درابيه**

Ghaleb@post.harvard.edu

- شغل منصب مساعد لوزير خارجية فلسطين والمدير المؤسس لإدارة التدريب الدبلوماسي في وزارة الخارجية الفلسطينية، حيث قام بتنفيذ العديد من البرامج التطويرية للقطاع الحكومي الفلسطيني بشكل عام والسلك الدبلوماسي بشكل خاص.
- شارك في الكثير من المؤتمرات المحلية والدولية والندوات السياسية واللقاءات التلفزيونية من خلال العديد من المحطات الإخبارية الدولية كخبير في القيادة ومحلل سياسي للصراع العربي-الإسرائيلي.
- حصل عام ٢٠٠٦، على شهادة الماجستير في الإدارة العامة من كلية كندي للإدارة الحكومية في جامعة هارفرد.
- يحمل شهادة الماجستير في الدراسات الدبلوماسية من أكاديمية لندن للدراسات الدبلوماسية عام ١٩٩٧.
- حاصل على شهادة البكالوريوس في العلوم السياسية من جامعة اسكس في إنجلترا عام ١٩٩٦.