

الشركة العربية  
للإعلام العلمي  
(شعاع)

القاهرة

ج ٢٠٠٤

للمشتركين فقط

smadi@edara.com



رئيس التحرير: نسيم الصمادي

أيلول  
سبتمبر (2008 م)  
شعبان/رمضان (1429 هـ)

السنة السادسة عشرة

العدد السابع عشر

العدد 377

www.edara.com

## الشفافية

### كيف يغرس القادة ثقافة المكاشفة

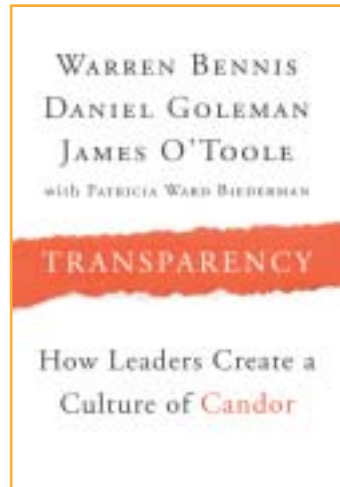
تأليف: وارين بينيس ودانييل جولان وجيمس أوتول

#### إشكالية الشفافية

ترتبط الشفافية في عالمنا المعاصر بالإنجاز والنجاح، وذلك لما تحملها الكلمة من معانٍ سامية مثل الصدق والصراحة والاستقامة والأمانة. ويعد التقدم التقني والتطور المعلوماتي من محفزات الشفافية بعد أن أتاح مجالاً فسيحاً للاتصال وجعلنا من العالم قرية صغيرة يسهل التنقل بين جنباتها واكتشاف خباياها. بيد أن الشفافية مبدأ مثير للجدل، فرغم ما تسبغه على المجتمعات والمؤسسات من سلوكيات إيجابية قوامها المكاشفة وإحقاق الحق، إلا أنها لا تخل من عيوب مثل ضياع الخصوصية وإمكانية الاطلاع على أسرار الآخرين. ومن ثم، ينطوي مبدأ الشفافية على كثير من الإشكاليات التي يتمثل أولها في الاكتفاء بالإيمان بها دون تفعيل أو تطبيق!

#### غرس ثقافة المكاشفة

حين نذكر الشفافية وغرس ثقافة المكاشفة (المصارحة)، فإننا نتحدث عن سهولة ويسر تدفق المعلومات داخل المؤسسات؛ بحيث يتسنى لمساهميها وللرأي العام معرفة وضعها في السوق ومركزها المالي... إلخ. حري بنا - إذن - أن نشبه التدفق المعلوماتي بالجهاز العصبي المركزي للمؤسسة الذي إن أطلق الإشارات المناسبة في الوقت المناسب، ستصبح المؤسسة أكثر فعالية وربحية ومقدرة على حل مشكلاتها، وتجديد منتجاتها، وتحديث خدماتها، ودحر منافسيها، والأهم من ذلك ستنشأ في داخلها بيئة عمل قوامها الأمانة، والاستقامة، وتقبل الحقائق، والجهر بها دون خوف من رئيس متعنت أو مدير متسلط. ويعد تدفق المعلومات من الأمور بالغة البساطة - فيما يشبه توصيل نقطتين



#### هذا الكتاب

Author: Warren Bennis, Daniel Goleman and James O'Toole

Title:  
Transparency  
How Leaders Create a Culture of Candor

Publisher:  
Wiley

ISBN: 978-0-470-27876-5

Pages: 130

الآن يمكنكم الاشتراك والدفع إلكترونياً على موقع

www.edara.com

كما يمكنكم حفظ الأعداد والحصول على أسعار وخصومات خاصة لإثراء مكتباتكم الإدارية الإلكترونية.

فراح هذا القطاع الأخير يبحث عن طرق وأساليب جديدة يتمكن من خلالها العملاء والمستهلكون من سداد التزاماتهم دون ضغط والحصول على منتجات "جنرال إلكتروك" المتميزة في نفس الوقت... وهذا هو جوهر الشفافية: لقد انتقلت المعلومة المهمة من الشخص المناسب إلى المتلقي المناسب في التوقيت المناسب.

### ثمن الشفافية

رغم ما طرحناه عن أهمية الشفافية ودورها الفعّال في تحسين أحوال المؤسسات وإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات، إلا أنها - للأسف - غير محببة للكثير من الإدارات والقيادات! فكما تقتضي بعض احتياطات الأمن القومي حصر المعلومات في شخصيات معينة تتسم بالحيطة والحذر والقدرة على الكتمان - مثل رجال الاستخبارات - تتكتم بعض المؤسسات على المعلومات الخاصة بابتكاراتها ومنتجاتها الجديدة خشية وقوعها في أيدي المنافسين. ويعد هذا النوع من التكتّم أو التعتيم مقبولاً بدرجة كبيرة. مع ذلك، لا مفر من تعرض المؤسسات المبالغة في التعتيم والتكتّم للانكشاف أمام الإعلام أو حتى تضافر صغار المنافسين عليها. ومع كل هذه الأضرار، لا تزال معظم المؤسسات تفضل الكتمان على الشفافية!

بخط مستقيم - فقط إن استهدفت المعلومة الصحيحة الشخص الصحيح وفي التوقيت الصحيح. لكن هذا لا يحدث بشكل آلي أو تلقائي؛ إذ يتطلب الأمر التزام القادة وتدخلهم في كثير من الأحيان في مسار الأحداث في المؤسسة، ولو بشكل روتيني!

فمنذ بضعة أعوام، تعرضت مؤسسة "جنرال إلكتروك" لهبوط حاد ومفاجيء في المبيعات؛ وعلى الفور انعقدت الاجتماعات، وحمي وطيس المناقشات لمعرفة الأسباب، ودار ما يلي من حوارات وتساؤلات:

- هل نركز على تحسين قطاع التسويق؟
- هل تتمحور المشكلة في التسعير أم في أسلوب الدعاية والإعلان؟
- هل تغير المؤسسة استراتيجياتها التسويقية كلية؟

وهنا هب أحد مسؤولي الإدارة المالية ليميط اللثام عن السبب الحقيقي لتلك المشكلة من خلال عرض شرائح تبين عدم مسؤولية قطاع التسويق عن المشكلة؛ إذ صار العملاء مدينين للشركة بمبالغ طائلة، وارتفعت تلك المديونية لتصل الذروة بسبب إقبال المستهلكين على منتجات الشركة باهظة الثمن! يا لدقة المعلومة وأهميتها، فقد حولت أنظار كبار تنفيذيي المؤسسة من التسويق إلى الشؤون المالية

### الإنترنت المسكونة!

يعد الخوف من الإنترنت السبب الرئيسي للقمع الإلكتروني أو الرقمي الذي فرضته حكومة "ميانمار" العسكرية على مناويها في خريف عام 2007. فبعكس كافة الانتفاضات المعارضة للحكم العسكري في تلك الدولة، شن المحتجون معركتهم على الحكام في الفضاء التدويني، بالإضافة إلى شوارع العاصمة "يانجون" التي تكتل فيها الآلاف من رجال الدين والذين تم تصويرهم بكاميرات الهواتف المحمولة وتوزيع الصور ونشرها أيضاً عبر الإنترنت! وكانت أكثر الصور إثارة للاشمزاز والغضب العالمي تلك التي التقطت لمراسلة يابانية أطلقت عليها القوات الحكومية النار ومثلت بجثتها.

ويعلق "سيث مايدان" الصحفي بجريدة "نيويورك تايمز" على دور الثورة المعلوماتية في استقطاب المعارضين لتأييد العالم لهم قائلاً: "لم ينفك المحتجون يرسلون الخطابات الإلكترونية والرسائل الفورية والمدونات للتعبير عن مشاعرهم والتنفيس عن غضبهم أمام العالم بأسره، مما دفع السلطات في "ميانمار" لقطع الإنترنت عن البلاد!" لم تعتقل الحكومة أحداً، بل اكتفت بإغلاق الشركتين اللتين تقدمان خدمات الإنترنت، ومصادرة الكاميرات والهواتف المحمولة، وتشويش خدمة الاتصالات لقمع المعارضين... إنه شبح الإنترنت - عفريت الشفافية - الذي يفزع المؤسسات والحكومات والشركات!

## المنادون وناقلو الأخبار بين الماضي والحاضر

ترقد أكثر أسرار المؤسسات خطورة في طيات الملفات المتعلقة بالأنشطة الجارية للمشكلات أو المخاطر مثل خزانات الغاز القابلة للانفجار أو أساسات مبانٍ تتسرب إليها المياه الجوفية. ويعد كشف تلك الأسرار أمراً مُحرجاً أو فاضحاً في كثير من الأحيان. غير أن الصدق - رغم صعوبته - كان وما زال وسيظل منجياً إلى الأبد! جدير بالذكر أن هناك فئة من الناس يُعرفون باسم "ناقلي الأخبار" الذين تدفعهم شجاعتهم إلى الإفشاء بالأسرار المذكورة، مما يجلب المتاعب لهم ولؤسستهم على حد سواء.

ويعد ضابط المخابرات الأمريكي "صامويل بروفانس" مثلاً حياً لناقلي الأخبار بعد أن أفضى ما يتعرض إليه المعتقلون في سجن "أبي غريب" بالعراق من تعذيب على أيدي الجنود الأمريكيين! ومع ذلك لم يستطع "بروفانس" حث رؤسائه على اتخاذ إجراءات رادعة لتلك الممارسات الظالمة. وقد نجم عن صراحته الشديدة أن تم تجريده من رتبته وإرساله إلى "ألمانيا" لأداء مهمات إدارية تافهة مثل جمع القمامة أو حراسة حظائر الدجاج!

يجبر هذا النوع من التعسف أو الانتقام معظم البشر على الإحجام عن الإفصاح بالحقائق خوفاً على كياناتهم العائلية أو المهنية. مع ذلك أفادت إحدى الدراسات أن ناقلي الأخبار يعتبرون موقفهم نبيلاً ومعبراً عن التزامهم بقيم المؤسسة وثقافتها، بيد أن زملاءهم ورؤساءهم قد يعتبرونهم خونة، أو خارقين لقواعد المؤسسة ونظمها، أو متآمرين لقلب موازينها.

## شفافية بلا حدود

أفادت مجلة "فورتن" بأن نحو 23 ألف مدونة كانت تظهر يومياً في مطلع عام 2005! وفي منتصف عام 2007، تم تقدير عدد المدونات بنحو 70 مليوناً! هذا ولا ينحصر دور هذه المدونات المتزايدة في كشف الأسرار فحسب، بل يمتد ليشمل نشرها في كافة أرجاء المعمورة بسرعة فائقة دون ضبط أو ربط. فعلى عكس وسائل الإعلام المعتمدة والرسمية التي تسعى للتعبير عن كافة الآراء بحياد بالغ، تعمل المدونات على إظهار جوهر تلك الآراء سواء أكانت متحررة أم متحفظة. ومن ثم، لا يستطيع القادة تجاهل الأثر العميق للمدونات. فرغم كشف وسائل الإعلام الرسمية لفصائح المؤسسات وأسرار المنظمات، إلا أن المدونات تزيد من حدة واشتعال جام غضب الرأي العام، مثل المدونات الخاصة بالحظر الاقتصادي أو فرض المقاطعات على بلد ما أو منتج بعينه. وهنا تجدر الإشارة إلى أن السبب الرئيسي في إيقاف إنتاج وتوزيع شركة "ميرك" الألمانية لمستحضر "فيوكس" - وهو مسكن للألم - هو ما أثير حول خطورة مضاعفاته في المدونات؛ مما جعل من تواجد المستحضر في الأسواق إشكالية أخلاقية! فجميع القادة والمديرين الآن تحت مجهر المدونات التي صارت تراقبهم عن كثب وتطرح الآراء فيهم وربما تقنع الجماهير باستبقائهم أو خلعهم.

يتطلب تطبيق سياسة الشفافية بذل جهد جهيد؛ ففي عالم تغيب عنه السرية وتموت فيه الخصوصية - حيث أمسك المراهقون بالهواتف المحمولة وصار الدخول على الإنترنت واقتباس المعلومات أموراً يسيرة - علينا أن نتذكر أننا مكشوفون لغيرنا أو ربما

## مجوهرات العائلة

يعد قرار الجنرال "مايكل هايدن" - مدير وكالة الاستخبارات الأمريكية - برفع الحظر عن ملفات تحوي معلومات خطيرة متعلقة بالأنشطة المريبة التي تمارسها الوكالة في كثير من الأحيان ضرباً من ضروب الشفافية. إذ تضطر الوكالة لطمس هذه المعلومات والتعتيم عليها داخل ملفات سرية فيما يعرف باسم "مجوهرات العائلة". ومن هذه الأسرار - أو المجوهرات - ما أخفاه مدير الوكالة الأسبق "وليام كولبي" عام 1973 من أوراق تخص التخطيط لاغتيال الزعيم الكوبي "فيدل كاسترو" وبعكس "كولبي"، قرر "هايدن" إمطة اللثام عن تلك الحقائق المشينة والسير في النور حين صرح بما يلي لجريدة "نيويورك تايمز": "هدفي هو خدمة المصلحة العليا للوكالة؛ إذ تحول الشفافية مثل تلك المؤسسة من عالم مخيف ومليء بأشباح التهديدات وغيلان التصفية الجسدية إلى مؤسسة أهل لثقة الشعب. وكلما زاد معدل الشفافية، كلما قل معدل سوء فهم الشعب لنشاطها".

والنصائح السديدة. ومن القادة الذين يحاولون اتقاء شرور الكبرياء والغرور، نذكر "كيفين شيرير" الرئيس التنفيذي لمؤسسة "أمجين" الذي يضع في مكتبه صوراً لقادة اتسموا بالعظمة المكللة بالتواضع مثل الجنرال "جورج كاستر" قائد الحرب الأهلية الأمريكية، والقبطان "هوراشيو نيلسون" بطل معركة "الطرف الأغر" والذي اشتهر ببراعته في "تمتين" مواطن قوة رجاله، فضلاً عن حنكته في اتخاذ أفضل القرارات بعد موافقة جنوده بالإجماع عليها دون قهر أو قمع!

### التعظيم يبدأ منذ الطفولة

يعلم الآباء أطفالهم منذ حداثتهم ما يجب أن ينتبهوا إليه وكيف يعلقون على ما يلاحظون. ولكل عائلة "شيفرة" سلوكية تضمنها داخل منهجها التربوي لأبنائها. وقد لخص خبراء التربية والإدارة - على حد سواء - تلك "الشيفرات" في أربع نقاط:

- **هناك أشياء يجب أن نلاحظها:** مثل توجيهات الوالدين؛
- **كيفية التحدث عن تلك الأشياء:** أن نتحدث باحترام؛
- **هناك أشياء يجب أن لا نلاحظها:** مثل أحاديث الكبار ومناقشاتهم؛
- **إذا حدث واستمعنا إلى تلك الأحاديث،** فعلينا ألا نخبر الغرباء بما سمعنا أو رأينا.

جدير بالذكر أن النقطتين الأخيرتين هما أساس وجود ما يعرف باسم "الأسرار العائلية". وقد ابتكر الكاتب المسرحي الدانماركي "هنريك إبسن" اصطلاح "الكذب الأبيض/الضروري" ليعبر عن عملية التستر على بعض المشكلات المؤرقة للعائلات، والتي قد يؤدي الإفصاح عنها إلى تدمير كيان الأسرة أو قطع أواصر المودة بين أفرادها. بيد أن التكتّم ليس علاجاً فعالاً للمشكلات، إذ قد يجعلها تتفاقم مع مرور الزمن. ومع ذلك، ليست كل الأسرار مخيفة أو مزعجة، فهناك "أسرار محببة" ومن شأنها دعم روابط المحبة بين أفراد الأسرة مستقبلاً مثل إخفاء أخبار خطبة لحنين الانتهاء من الاستعداد لها، أو كتمان نبأ انتظار مولود جديد لحنين الاطمئنان على صحة الأم. هذا لا ينفي إطلاقاً وجود "أسرار

تحت رقابتهم، وأن إغفال هذا الأمر أو تناسيه قد يسبب لنا حرجاً بالغاً ومشكلات جمة! ومن ثم علينا توخي شرور ما نتفوه به من كلمات أو نسطره من عبارات أو نشره من مدونات، فلربما يأتي يوم تضطر فيه للاعتذار عما بحنا به من أسرار! إنه عصر سيادة الشفافية التي صارت حياة نعيشها وواقعاً نحياها. لذلك يجب علينا انتهاج السلوكيات المناسبة التي يفرضها الواقع الجديد علينا والتمثلة في الاعتراف بأنك لست وحدك، وأنت تخضع للرقابة ولو كنت في عقر دارك؛ فاحذر أن تتجول داخل "بيتك" عارياً دون أن تغلق الستائر حتى ولو كنت "بمفردك!"

### مشكلة الشفافية داخل المؤسسات

تتمثل هذه المشكلة في الأسلوب الذي ينتهجه أي موظف في توصيل المعلومات لرئيسه؛ فما من موظف يستطيع نقل الأنباء السيئة لمديره دون تنقيح أو تحوير أو تحرير أو حتى إعادة تدوير! ومن هذا المنطلق، على الرؤساء أن يضعوا منظومة فعالة يضمنون من خلالها تلقي المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب، دون أن يشعر المبلغ بحرج أو وجل أو خوف. هذا ويعمل القادة الجديرون على إيجاد طرق لمعرفة كل ما يستجد من أحداث فور وقوعها، فضلاً عن تبنينهم لمنهجيات تعينهم على استقبال الأخبار المزعجة بصدر رحب والتعاطي معها بنفس السلاسة التي يتلقون بها الأخبار الجيدة.

ويعد الرئيس التنفيذي لمؤسسة "باسيفيك ريم بانك" خير مثال على تفعيل ثقافة الشفافية داخل المؤسسة؛ إذ يجتمع بثمانمائة من تنفيذيي المؤسسة لمدة عشرين يوماً كل عام، بحيث يعقد لقاء مع أربعين تنفيذياً كل يوماً. يعبر هذا التصرف عن اقتناع الرئيس التنفيذي بعدم جدوى العزلة في اتخاذ القرارات وعدم فائدة الاستئثار بالسلطات، كما يعكس حرصه البالغ على تلقي إفادة راجعة صريحة من عدة مصادر بشكل منتظم. مع ذلك يفضل كثير من الرؤساء التنفيذيين إغفال الإفادة الراجعة، معتقدين أنهم الأكثر حكمة والأرجح عقلاً والأبعد نظراً؛ إنه فخ الكبرياء وشرك النرجسية اللذان يعميان بصائر القادة عن الاستماع للأراء الرشيدة

مدمرة" قد يكون إفشاؤها وصمة عار على جبين الأسرة، كوجود أم مدمنة للمخدرات أو أب كَوْن ثروته بالتهب والسلب والسرقات!

وقد انتقلت مسألة الاحتفاظ بالأسرار من "منزل العائلة" إلى "بيئة العمل". فنحن نعتبر المؤسسات التي نعمل بها أسراً لنا؛ ومن ثم نتعلم تلقائياً ما يجب أن نراه أو نسمعه أو نقوله عنها، فضلاً عما يجب أن نتجاهله ولا نصح عنه للغرباء. فما مخاوف بيئة العمل سوى أصدقاء لمخاوف الذات والعائلات؛ فإن أفشيننا سرّاً من أسرار المؤسسة، سوف نتعرض حتماً للخراب والدمار وسوء القرار. ولذلك يأخذ الموظف على نفسه تعهداً بالألا ييوج بأسرار المؤسسة في السراء أو الضراء.

### لا تعدد المستشارين (لا للجان الاستشارية)

يدفع إخفاء المعلومات المهمة بالقادة نحو اللجوء إلى اللجان الاستشارية لاتخاذ أفضل القرارات. ومن أفضل أمثلة فشل اللجان الاستشارية في إسداء أفضل النصائح للقادة ما يسوقه "إيرفنج جانيس" - الباحث النفساني بجامعة "ييل" - عن قرار الرئيس الراحل "جون كينيدي" بغزو "كوبا" عبر خليج "بيجز". فقبل أن يُقدم "كينيدي" على هذه الخطوة المجنونة، كان يعقد اجتماعات موسعة مع كبار أعضاء هيئته الاستشارية مثل مدير المخابرات، ورئيس أركان الجيش، ووزير الخارجية، وغيرهم ممن اعتبرهم أهل ثقة! وقد طمأنوه جميعاً على موقف جيشه في جميع الأحوال، واضعين السم في العسل ليؤكدوا أنه في حالة نجاح حملته، ستساعده الجبهة المناوئة لـ

"كاسترو". وفي حالة الفشل، سيتمكن الجيش من الانسحاب دون خسائر عابراً جبال "إسكامبراي"! بيد أن تلك اللجنة العظيمة أغفلت حقيقتين مهمتين للغاية وهما:

- \* **الأولى:** أن مؤيدي "كاسترو" يفوقون معارضيه عدداً!
- \* **الثانية:** أن جبال

"إسكامبراي" تبعد عن خليج "بيجز" بنحو ثمانين ميلاً، فيما لا يسمح بانسحاب فوري وآمن للجيش!

لقد دفعت هذه الهيئة الاستشارية بالجيش نحو هوة الهزيمة وشرك الفوضى! حينئذ أفق "كينيدي" ليحني أشواك الغضب والحماقة ويلوم نفسه قائلاً: "يا لغبائي! أية مرارة أتجرعها الآن بعد أن قدت جيشي إلى الهزيمة!" إنها لعنة التعقيم... فلماذا لا تحل الشفافية محله؟!

### الصراحة تتحدى السلطة: كيف

#### تصارع القادة بأخطائهم

"إن أكثر الحقائق تحريراً للبشر من قيود ذواتهم هي أكثرها مرارة."

"هربرت آجار" (من كتاب زمن العظمة - 1942)

في عام 2002، كرمت صحيفة "تايم" كلاً من "شيرون واتكينز" - كاشف فضيحة "إنرون" - و"سينثيا كوبر" - كاشفة فضيحة "وورلد كوم" - و"كولين راولي" - كاشفة فضيحة مكتب التحقيقات الفيدرالي - ملقبة إياهم بـ "شخصيات العام" لجاهرتهم لقادة مؤسساتهم بحقائق أبوا أن يستمعوا إليها، مغامرين في ذلك بوظائفهم وموارد رزقهم. يضاف إلى هذه الحقيقة أن الثلاثة لم يستهدفوا الشهرة أو الحظوة. بيد أن رؤساءهم ضربوا بتنبهاتهم وإنذاراتهم عرض الحائط، وهمشوا أدوارهم، وعزلوهم في مكاتبهم، وجردوهم من صلاحياتهم. مع ذلك، لم تثن كل تلك المتاعب الثلاثي الشريف عن الجهر بالحقيقة، إذ قادهم التمسك بالشرف ومكارم الأخلاق إلى تصرف منزه عن أي أطماع أو مصالح شخصية. حقاً... نحن - كما يقول "مارتن لوثر كينج" - نموت ببطء حين نسمح في التكتّم على الحقائق الخطيرة.

وربما يُعزى رفض السواد الأعظم من القادة الاستماع لرؤوسهم إلى احتواء ما تسوقه الفئة الأخيرة من أخبار عن أخطائهم. فالبشر يكرهون

### الاعتراف بالأخطاء

عن أهمية الاعتراف بالأخطاء والاستماع للنصائح، سطر المحارب الصيني "لاو تزو" العبارات التالية منذ ستمائة عام قبل الميلاد: الأمة العظيمة كالرجل العظيم: يقر بأخطائه ويصححها، ويعتبر الذع النقاد وأقسى المعارضين أخلص الأصدقاء وأوفى المؤيدين، ولا يكره أعداءه قدر ما يراهم انعكاساً لنقائصه وأخطائه!

- أفضل الاختيارات على الإطلاق (حتى ولو عرضت مستقبلك المهني للخطر) ؛
- اتخاذ قرار المصارحة وتنفيذه بطريقة خاطئة هو ثاني أفضل الاختيارات ؛
- عدم اتخاذ قرار المصارحة وإغفال الفرص المتاحة لذلك هو سلوك غير مقبول ؛
- القدرة على مجاهرة الرؤساء بحقيقة أخطائهم فضيلة، شريطة أن تتفق والقواعد التالية :
1. الصدق ؛
  2. عدم إلحاق الضرر بالأبرياء ؛
  3. عدم استهداف المصلحة الشخصية، بل مصلحة المؤسسة العليا ؛
  4. أن تنبع من فكر أخلاقي سامي ؛
  5. أن يتولاها شخص مسؤول عن تصرفاته ومستعد لدفع ثمن صراحته ؛
  6. أن تؤدي المصارحة إلى تغييرات جذرية إيجابية ؛
  7. ألا تنبع من غضب أو حقد أو ضغينة.

ذكرنا القواعد السابقة على سبيل المثال لا الحصر؛ إذ يمكن لخبراء الإدارة وأساتذة القانون ومعلمي الأخلاق أن يضيفوا لها المزيد من المعايير بناءً على أسس الحق والخير والجمال.

الاعتراف بأخطائهم ويميلون لإلقاء اللوم على الآخرين أو الظروف، وهذا سلوك انهزامي ومحطم لشخصية القائد.

وتعد مصارحة القادة بأخطائهم من أقدم القضايا الأخلاقية وأكثرها صعوبة على البشر، فطالما ارتعد الجميع من انتهاج هذا السلوك منذ فجر التاريخ وحتى يومنا هذا! فالقائد مرعب سوء كان زعيم قبيلة أو قائد جيش أو حتى رئيس مجلس إدارة مؤسسة! لكن الأكثر خطورة من مجاهرة رئيسك بأخطائه أن تعترف أنت بأخطائك الخاصة، لأن هذا يعني الإحراج أو فقدان ماء الوجه! لكن الرزق والقوت قد يفوقان ماء الوجه أهمية؛ فحين تقرر مصارحة رئيسك بأخطائه، إنما تخاطر بوظيفتك ورزقك. وهناك بعض المديرين الطغاة الذين يستبدون بأرائهم ويخيفون موظفيهم لدرجة تصيبهم بالشلل وتجعلهم يحجمون عن الجهر بالحقيقة.

لكي يحرر موظفيه من سجن مثل هذا الخوف، وضع "بيرسي بارنيفيك" المبادئ التالية حين أصبح رئيساً تنفيذياً لمؤسسة "إيه بي بي":

- اتخاذ قرار المصارحة وتنفيذه بطريقة سليمة هو

## غرس بذور الصدق

لعبت ثقافة السرية والتعتيم السائدة في وكالة أبحاث الفضاء الأمريكية "ناسا" دوراً كبيراً في مأساة انفجار مكوك الفضاء "تشالينجر" منذ ستة عشر عاماً. ولم تزل هذه الثقافة تنفث سمومها حتى وقعت كارثة "كولومبيا" عام 2003. وقد أفادت نتائج التحقيقات أن السبب في كارثة "كولومبيا" لا يرجع إلى عطل فني متمثل في تسرب غاز دمر أحد أجنحة المكوك فحسب، بل إلى ثقافة "السرية" التي دفعت مهندسي الصيانة إلى الخوف من إثارة مشكلة الكشف على المركبات والتأكد من سلامة محركاتها قبل إطلاقها. وقد صرح "شون أوكيف" - مدير الوكالة - في تعليقه على تداعيات المأساة قائلاً: "لن نعاقب أي موظف يلفت نظرنا إلى احتمال حدوث مشكلة". مع ذلك، لم تكشف هذه الكلمات غمة التعتيم، بل ربما زادت وطأته بفعل ضغط الجبهة السياسية المراقبة للوكالة على كافة موظفيها، بدءاً بعمال النظافة ومروراً بصغار الباحثين ووصولاً إلى كبار العلماء الذين منعو من إبداء آرائهم حتى في القضايا التي تشغل الرأي العام في كافة أنحاء العالم مثل ظاهرة الاحتباس الحراري! ومن هنا نرى أن القادة الجديرين هم الذين يبادرون بانتهاج ثقافة الشفافية حين يتقبلون المشكلات بصدق ويستمعون إلى من يندرون بالملمات كما يفعلون مع من يذف البشائر والإطراءات. يضاف إلى هذه الحقيقة أن يبادر هؤلاء القادة بالاعتراف بأخطائهم والجهر بها دون تردد أو وجل.

## متى يكون الغضب حماقة

يحدد الفيلسوف اليوناني "أرسطو" في كتابه "الأخلاق" الفرق بين الشجاعة الأدبية وبين الحماسة والإسفاف؛ كما يضع اختبارات عملية يستطيع الإنسان من خلالها التمييز بين الغضب الذي يستهدف إصلاح الأخطاء وبين الغضب المدفوع بالكرهية والضغينة. وقد عمد "أرسطو" لعقد تلك المقارنة ليدحض خرافتين خاطئتين:

✳ **الأولى:** كل المعارضين خونة؛

✳ **الثانية:** كل المعارضين حمقى.

وهنا تجدر الإشارة إلى ما فعله "ماثيو دود" - أحد المراقبين السياسيين في البيت الأبيض - حين أقر عام 2006 بندمه على اشتراكه في الترويج لفكرة شن الحرب على العراق. وقد عقب "فرانك ريتش" الكاتب بجريدة "نيويورك تايمز" على تصرف "دود" قائلاً: "لقد أرجعت الإدارة الأمريكية غضب دود لانفعال شخصي لا أكثر!"

من هنا صار حرياً بأنصار الصراحة - على اختلاف

وظائفهم ومسؤولياتهم - أن يطرحوا على أنفسهم أسئلة مهمة:

✳ كيف سيراني الآخرون؟

✳ كيف سيحكمون على صراحتي؟

✳ هل غضبي نابع من قضية أخلاقية أم من مشكلات شخصية؟

تسهم الإجابة عن الأسئلة السابقة في اتخاذ قرار الجهر بالحقائق من عدمه، وحسم الأمر إما بمواجهة القائد بأخطائه أو اللوذ بالصمت! وبما أن البشر ناقصون وخطئون، عليهم التعمق في دراسة دوافعهم الحقيقية قبل إبداء أي رأي أو كشف أي سر.

## مسؤولية المؤسسات حيال قضايا الشفافية

حين نطبق مبدأ الشفافية على عالم الإدارة، سنرى أنه ما من رئيس تنفيذي سينتهج مسلك الصدق والصراحة والمكاشفة إذا استمر مجلس الإدارة في مكافأة السلوكيات الخاطئة! ولندرس حالة مؤسسة "رائيون كوربوريشن" التي رفعت شعار الترويج لمكارم

## وجه الشفافية القبيح

للشفافية جانب سلبي؛ فقد سبق أن أوضحنا أن انتشار الشفافية يضع الخصوصية. تخيل مثلاً أن التقنية الرقمية تتيح للمتاجر إدارة المخزون وشراء البضائع اللازمة فحسب؛ فكل شيء مراقب ومسجل آلياً بدءاً من دخول العميل، واختياره لبضائع بعينها، وكمياتها، ووصولاً إلى تسديده للثمن نقداً أو ببطاقة الائتمان، وانصرافه. لا يتيح تسجيل واختزان كل تلك المعلومات معرفة أذواق المستهلكين وما يفضلونه فحسب، بل يمتد ليخترق أسراراً قد لا يجب المستهلك الإفصاح عنها. فقد يؤدي تحليل المعلومات الخاصة بنوع الحليب أو حتى المأكولات التي يشتريها، وكمياتها، والنقود المدفوعة مقابلها خلال فترة زمنية محددة إلى معرفة الكثير عن شخصيته واهتماماته وعاداته الشرائية واليومية!

جدير بالذكر أن هذه المعلومات ستبقى في ذاكرة الكمبيوتر ما بقي العميل على قيد الحياة أو ربما إلى الأبد، فيما يعرضها للتجسس أو سوء الاستخدام أو ربما يعيد زمن "الأخ الكبير" (نسبة إلى رواية للكاتب الكبير "جورج أورويل" انتقد فيها الحكومات الاشتراكية ونظم المراقبة والتجسس التي تتبعها) ذلك الجهاز المتطور الذي يستطيع رؤيتك ومراقبتك وتسجيل حركاتك ولفاتك بحجة حمايتك، بيد أنه يرمي في الواقع لحماية المؤسسة أو النظام السائد! تخيل مثلاً أن "الأخ الكبير" عرف من تحليل بياناتك أن مواردك المالية تتناقص وأنك موشك على أزمة مالية، فقد يستغل سوء أحوالك ويقتادك لارتكاب فعل مناف للأخلاق كي تحصل على المال، أو قد يتوصل لسر مرعب تخفيه، فيتعمد ابتزازك لإجبارك على شيء لا تريده!

يضاف إلى بيانات المستهلكين في المتاجر تلك التي يتركها المشتركون في خدمة إلكترونية معينة (مثل شراء كتب من أحد المواقع الإلكترونية) على الإنترنت: كالأسماء، والعناوين، وأرقام البطاقات الائتمانية التي إن انتهكت ستعرضهم لكوارث فادحة كالسرقات أو التعديات أو النفاذ المفاجيء للحد الائتماني!



هذه الخلاصة متوفرة باللغتين العربية والإنجليزية  
This publication is available in both Arabic and English

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



## للاشتراك في (خلاصات)

لكم أو لمؤسستكم أو لإهدائها لرئيس أو مرؤوس  
أو لتقديمها لزميل أو عميل، يمكنكم  
الاتصال بإدارة خدمات المشتركين.

### الفرع الرئيسي

جمهورية مصر العربية : القاهرة

هاتف : 24025324 - 24036657 - 22633897 02 2+

فاكس : 22612521 02 2+

مكتب الأسكندرية : 3816322 03

السعودية : مركز الإبداع - الرياض -

ت : 00966501831705 - 0096614735050 - 0096614735050 - محمول : 00966501831705

شعاع التنمية - جدة - ت : 6523807 - 6523851 - ف : 6576844 -

محمول : 0557351082

شعاع الطليجية - الدمام - ت : 038125557 - 038125558 - ف : 038125554 -

محمول : 0554458236

الإمارات - إدارة كوم -

دبي - ت : 2678775 - ف : 2580966

الأردن : شعاع الأردن

عمّان - ت : 5820385 - ف : 5820384

سوريا : شركة الوتين

ت : 0116613133 - ف : 0116626933 - محمول : 0966776688

اليمن : مؤسسة نجاح

ت : 009671505998 - ف : 009671505998 - محمول : 00967711210888

فلسطين : مؤسسة إبداع

ت : 0097222220905 - محمول : 00972599838382

العراق : شركة بريار - السليمانية - ت : 009647705033131 - ف : 00964770504463230

ارزبيل - ت : 009647504463230

لبنان : كما شعاع - ت : 009611651050 - ف : 009611643900

السودان : إدارة كوم سو - الخرطوم - ت : 54953608 - ف : 23002893 - محمول : 54953868

### الآن يمكنكم الاشتراك

والدفع إلكترونياً على موقع:

[www.edara.com](http://www.edara.com)

تصدر (خلاصات)

منذ مطلع عام 1993 وتلخص باللغة العربية، أفضل الكتب  
العالية 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، وبين الإدارة العربية،  
حيث توفر لهم معرفة إدارية مجربة وقابلة للتطبيق.

تصدر عن « شعاع » أيضاً دورية

### المختار الإداري

وتضم مقتطفات وخلاصات ومقتبسات شهرية  
لأحدث ما تنشره مجلات العالم الإدارية.

رقم الإيداع: 6454

ISSN: 110/2357

الأخلاق ومكافأة أكثر التنفيذيين تفعيلاً لهذا المبدأ. لقد  
فوجيء مجلس إدارة تلك المؤسسة باعتراف رئيسها  
التنفيذي بسرقة المادة العلمية لكتاب سبق وزعم تأليفه؛  
وهنا أسرع أعضاء مجلس الإدارة بتقرير منحه 2,6 مليون  
دولار نظير صدقه وصراحته!

هكذا نرى كيف راحت الشفافية ولم تنفك تغيير سلوكيات  
البشر بشكل غير مسبوق وغير متوقع؛ فهناك ملايين  
الكاميرات عالية التقنيات تراقبنا وتصورنا وتسجل تصرفاتنا  
- عاقلة كانت أم حمقاء - وتخترنها في حواظ وملفات تملأ  
جنايات الإنترنت المتاحة للجميع دون ضابط أو رابط! ومن  
هنا، يجب علينا تغيير سلوكياتنا السلبية، والتعاطي مع ما  
يفرضه واقعنا الجديد... واقع الشفافية؛ فالجميع  
مكشوفون أمام الجميع!

لا يعني هذا أن نصاب بداء الوسواس القهري، أو يفقدنا  
الخوف من فقدان الخصوصية حريتنا، بل علينا أن نفكر  
لنبتكر "آليات تقنين الشفافية" ونحولها إلى أداة لرفع راية  
الحق، لا للتجسس أو التهديد. وحتى يتسنى لنا هذا،  
حري بنا العودة إلى موهبتنا العتيدة وغير المستغلة: موهبة  
التفكير!

## عزيزي القاري، هذه دعوة لك:

تفكر ملياً؛

تفكر قبل أن تتكلم؛

تدرس جميع أبعاد ومعطيات الموقف الذي تواجهه؛

تضع نفسك مكان من تتهم، أو حتى من تبريء؛

تجرد نفسك من الأهواء والتحيزات؛

تعمل العقل والمنطق؛

تصدر حكماً عادلاً وتتخذ قراراً عاقلاً... إما بالكلام

والإعلان أو بالصمت والكتمان!

## المؤلفون

**وارين بينيس:** أستاذ في إدارة الأعمال ورئيس

مجلس إدارة ومؤسس معهد القيادة بجامعة "ساوث  
كارولينا".



**دانييل جولمان:** مؤلف اثنين من أكثر كتب الإدارة

مبيعا، وهما "الذكاء العاطفي" و "القيادة الأصيلة".



**جيمس أوتول:** أستاذ أخلاقيات العمل في كلية

إدارة الأعمال بجامعة "دينفرز دانييل".



To read more about this book, use this link:

<http://www.amazon.com>