

2014

كتاب في دقائق

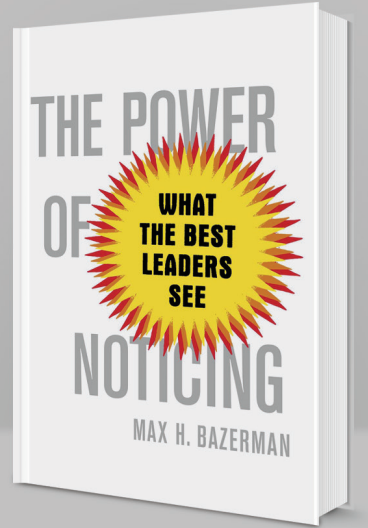
ملخصات لكتب عالمية تصدر عن مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم



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

# قوة الملاحظة

## وما يراه أفضل القادة



تأليف

ماكس إتش. بازمان

# هل الوعي البشري محدود؟

## في ثوانٍ...

### التفكير خارج الصندوق



لا شك أن الجميع يتطلع إلى التميز والإبداع في كافة مناحي حياتنا، ومن الأكيد أن غالبية البشر اليوم تبحث عن الوسيلة الأكثر فاعلية وفي خضم هذا البحث تبرز أهمية التفكير بأسلوب وطريقة غير تقليدية، أو بما يطلق عليه «التفكير خارج

الصندوق» مما يحفز على الإبداع والابتكار والانفتاح على مسارات المعرفة، وهي الأضلاع الأساسية في مثلث التنمية واستدامة التطور.

ولا يتحقق التفكير بطريقة مختلفة إلا بوجود عقول منفتحة جريئة، لا تخشى المخاطرة، متطلعة إلى الاستكشاف بشكل أوسع وأكثر شمولية، فالحقائق تؤكد أن التفكير التقليدي يضع صاحبه في قوالب جامدة ويهيئ ليئة كاتبة للمكمن الإبداع لدى الإنسان، ولعل أصدق تعبير عن أهمية التحلي بالجرأة للتفكير بشكل مختلف عن الآخرين هو مقولة صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي «رعاه الله» والتي قال فيها: «إذا أردت أن تكون مبدعاً، فعليك أن تجازف، لأنك لن تحقق إنجازاً استثنائياً لو ظلت تتبع من في العربة».

بالفعل فإن التفكير بطريقة مختلفة هو الذي خرج للعالم بأهم الاختراعات والإبداعات والحلول لأكثر المشاكل المستعصية، وبالتالي هو الذي سيساعدنا على أن نكون أكثر قوة وقدرة على ملاحظة الأمور الخفية أو التي بين السطور، مما يدعم قدرتنا على الإبداع وعلى النجاح في مد يد المساعدة للآخرين. كما يجعلنا متجددين وقادرين على الحصول على أكبر فائدة ممكنة من مشروعاتنا أو خطواتنا.

ولشحن هذا النوع من التفكير، نسعى في مؤسسة محمد بن راشد إلى توفير أهم الكتب التي تتناول الأساليب المحفزة على الإبداع والابتكار، وتسلط الضوء على مقومات النجاح ووسائل تنميته من خلال مبادرة «كتاب في دقائق»، التي تغذي العقل والروح بكل ما هو جديد وقيّم من المعارف والمعلومات.

وفي الدفعة الجديدة من ملخصات المبادرة تلقي الضوء عن قرب على موضوعات التفكير بطريقة مختلفة وأهميته في تحقيق نجاحاتنا، إلى جانب قدرة قوة الملاحظة على توجيهه القادة لاتخاذ أفضل القرارات، إضافة إلى أساليب وطرق مساعدة الآخرين.

ويحمل الكتاب الأول عنوان: «كيف نمُد يد المساعدة» للكاتب جو جوركوف، عن الأمور التي يتوجب علينا فعلها أو تجنبها عند إساءة النصيحة ومساعدة الأصدقاء والزلاء والأحباء. إلى جانب أنه يناقش متطلبات المساعدة والتي تشمل الرغبة الصادقة في المساعدة، ووجود صلة مع صاحب المشكلة، وتوفير الوقت. ويؤكد الكاتب أن الإنصات هو أول وأهم خطوة في توضيح القضية وتعريف المشكلة. ويشير من جهة أخرى إلى إمكانية ترشيح مساعد محترف أو مختص بمشكلة الصديق أو القريب في حال عجزنا عن المساعدة. مع أهمية اعتزال دور المساعد والانسحاب عند حل المشكلة.

والكتاب الثاني بعنوان «قوة الملاحظة، وما يراه أفضل القادة» للكاتب: ماكس إتش بازرمان، والذي يتناول فيه الحديث عن الفجوة الحقيقية لفهمنا للأسباب المؤدية للفشل في اتخاذ القرارات. وعدم قدرة بعض المديرين على ملاحظة المعلومات الإضافية أو الخفية التي تساعد على اتخاذ قرارات أكثر فاعلية. ويوضح الكاتب أن هناك مهارات تمكننا من التغلب على محدودية نطاق العقل البشري، من خلال الجرأة في اتخاذ القرارات وملاحظة الأمور خارج الصندوق، عبر طلب المزيد من المعلومات التي تساعد على اتخاذ القرارات بشكل أفضل. مشيراً إلى أنه عندما يكون القادة مشغولين بأمر آخر فإنهم يفشلون في الملاحظة وبالتالي اتخاذ القرارات بشكل صائب.

ومن خلال كتاب «فكر بطريقة مختلفة» للمؤلفين ستيفن ليفيت وستيفن دابتر، نتعرف إلى أهمية التفكير بطريقة إبداعية وعقلانية بعيداً عن التفكير التقليدي، من خلال النظر للأمور من زاوية مختلفة وتوظيف أدوات جديدة وتخيّل أفاقٍ أوسع من التوقعات. ويستعرض الكاتب أنواع المشكلات التي تواجه البشر، وهي مشكلات مستحيلة الحل وأخرى صعبة الحل. مؤكداً أن التفكير بطريقة مختلفة يتطلب التفكير بالحوافز وفهمها، وتعلم لغة الأرقام لفك رموز وتفاصيل الموضوعات الجديدة، وإدراك أن كثيراً من الأفكار الشائعة خاطئة.

ولا يعني في النهاية إلا أن أتمنى لكم ولجميع أفراد عائلاتكم قراءة ممتعة ومفيدة للدفعة الجديدة من ملخصات كتاب في دقائق، وأن تحوّر الموضوعات المختارة للكتاب إجاباتكم وترؤدكم بمعارف جديدة.

### جمال بن حويرب

العضو المنتدب لمؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

هناك فجوة حقيقية في فهمنا للأسباب الباعثة على الفشل في اتخاذ القرارات. وتبرز فجوة أخرى موازية في الدراسات والأبحاث العلمية والإدارية المتعلقة بعملية اتخاذ القرار نفسها. وقد أثبتت التجارب أن نتائج سلبية كثيرة قد تترتب على فشل بعض القادة في الانتباه إلى البيانات والمؤشرات والدلالات التي تخرج عن نطاق تركيزهم الذي ألفوه وخبروه. فإذا يستطيع المدير التعامل مع البيانات المعروضة أمامه بفاعلية، فقد يفشل في ملاحظة المعلومات الإضافية أو الخفية التي قد تساعد على قرارات أكثر فاعلية. ولذا فإن السؤال الذي يطرح نفسه هنا: هل في مقدورنا تطوير مهارات تمكننا من التغلب على النطاق المحدود للوعي البشري؟

الإجابة: نعم.

## الجدل حول فشل الملاحظة

هناك دراسات مفصلة حول دور الملاحظة في علم سلوكيات اتخاذ القرارات الذي يشهد تطوراً سريعاً في إطار دراسات أخرى تتناول دور السلوك في الاقتصاد والتسويق والتفاوض والقانون. وتركز هذه الدراسات على دراسة الطاقات العقلانية وحدودها، وعلى عمل العلماء في دراسة التحيزات السلوكية المتوقعة، والتحيزات التي تصعب ملاحظتها والتنبؤ بها، والتي تؤثر على قرارات المديرين حتى الأذكيا منهم. وقد أحدث العلماء ثورة علمية ضد التفكير والنموذج الاقتصادي الجاهز، والذي يزعم بأن معظم الناس عقلانيون، ولذا فهم منتبهون وقادرون على اتخاذ قرارات صحيحة على الدوام.

تشكل الدراسات المشار إليها آنفاً نقطة الارتكاز التي بنيت عليها نظرية الملاحظة. ففي حين ركز كل من علماء الاقتصاد السلوكي والمنادين بمبدأ «العقلانية المحدودة» على التعامل مع عمليات اتخاذ القرارات في ظل ظروف التأكد وتوفير المعلومات، فإن مبدأ «الملاحظة» يركز على اللاوعي - وليس العقل وكيف يؤدي إلى الفشل في ملاحظة وتوظيف كثير من المعلومات المهمة والمتاحة في بيئتنا.



## هل ما تراه عيناك هو كل ما هناك؟

في كتابه الرائع، «التفكير بسرعة والتفكير ببطء»، تطرّق الدكتور «دانييل كانمان» إلى قوّة الملاحظة، حيث يقول إنّ الأشخاص يقفزون بسرعة إلى الاستنتاجات بناءً على المعلومات المحدودة المتاحة. وقد استخدم كانمان تعبير: «ما تراه عيناك هو كل ما هناك» ليصف عملية اتخاذ القرار بناءً على الاعتقاد بأنّ ما تراه وتدرّكه يطابق كلّ ما يمكن أن يتوقّف لديك من معلومات ومعطيات. وسوف نتناول هذا القصور في التفكير البشري ونعرف المعلومات التي لا نراها ولا نلاحظها، ثمّ نوضّح كيف يمكننا استخدام هذه المعرفة للبحث عن المعلومات الأكثر فائدة في اتخاذ القرارات الناجحة. وعلى الرغم من اتفاقنا مع «كانمان» حول السلوك البشري عند اتخاذ القرارات، فإنّنا نوّكد أهمية إدراك القادة أنّ: «ما تراه



حتىّ الأذكىء منهم - في ملاحظة المعلومات المهمة، كما يفسّر فشلنا في الملاحظة حالات الفشل الأخرى السائدة في كلّ بيئات العمل، والتي تجعلنا نسأل «كيف يمكن لهذا أن يحدث؟» و«كيف لم نستطع التنبؤ به؟»، وهذا يجعل ملاحظة المعلومات الإضافية من ضرورات نجاحنا، فضلاً عن أنّ القدرة على الملاحظة تعدّ واحدة من أهمّ سمات القيادة.

عيناك ليس هو كلّ ما هناك»، لكي يعرفوا متى وكيف يبحثون ويحصلون على المعلومات المفقودة. لا شكّ في أنّنا بحاجة إلى التغلّب على هذا القصور؛ فهناك كوارث عديدة تحدث كلّ يوم، ليس بسبب استخدام البيانات بشكل خاطئ، وإنّما بسبب الفشل في «ملاحظة» المعلومات المتاحة التي لم يتم طلبها أو البحث عنها. يمكن إرجاع السبب في هذا إلى فشل المديرين -

## قرار سيارات السباق

واحد من أفضل أساليب المحاكاة المستخدمة في تدريب التنفيذيين هو تمرين اتخاذ القرار الصائب، والذي يقرّر المشاركون خلاله ما إذا كانوا سيشاركون في السباق؛ في يوم معيّن وفي ظلّ ظروف محدّدة، وهذا ملخّص للحقائق التي يقرؤها المتدربون:



درجات الحرارة خلال هاتين الجولتين كانت فوق السبعين. 6. ومن المعروف أنّه إذا أنهى الفريق السباق ضمن الفرقاء الخمسة الأوائل، فسيحصل على رعاية ضخمة تؤمّن له موارد مالية كافية خلال السنة المقبلة. أمّا إذا فشل المحرّك في أثناء نقل المباراة على الهواء مباشرة فقد يخسر الفريق ويتمّ استبدال طاقم العمل، علماً بأنّ عدم المشاركة في سباق اليوم، وعدم إنهاء السباق ضمن الفرقاء الخمسة الأوائل لن يؤثّر على وضع الفريق التنافسي بعد بسبب سباق اليوم.

حرارة 53 و56 و58 و64 و70 و75 فهرنهايت، وقد حدثت أكبر حالة فشل في المحرّك عند درجة الحرارة الأقلّ وهي 53 درجة. وفي الليلة الماضية كانت درجة الحرارة تحت درجة التجمّد، وهبطت إلى 40 درجة قبل السباق مباشرة. 4. لم يوافق رئيس الدعم الهندسي على وجهة نظر ميكانيكي المحرّك التي تقول بأنّ السبب وراء فشل المحرّك يعود إلى درجات الحرارة المنخفضة وقال: لن تربعوا وأنتم جالسون خارج حلقة السباق. 5. غير الفريق وضع المحرّك قبل آخر جولتين، وهو ما قد يعني حل المشكلة، غير أنّ

1. فريق السباق مستعدّ لنهائي موسم ناجح، حيث جاء الفريق ضمن الخمسة الأوائل بعد 12 جولة شارك فيها من أصل خمس عشرة جولة. 2. تعرّضت سيارة الفريق لفشل في المحرّك في سبع جولات من الأربع والعشرين جولة التي شاركت فيها الفريق في الموسميين الماضيين، حيث تسبّبت كلّ واحدة من حالات الفشل السبع في إحداث أضرار متفاوتة في المحرّك. 3. اعتقد المهندسون أنّ فشل المحرّك يرجع إلى درجة حرارة الهواء المحيط، حيث حدثت حالات الفشل السابقة عند درجات

## هل ستشارك في السباق؟ عليك أن تتخذ القرار

بينما يقرأ التنفيذيون هذه المعلومات في الفصل، يُعرض عليهم بشكل متكرر الحصول على مزيد من المساعدة والمعلومات الإضافية. ورغم ذلك، لم يطلب معظم الطلاب الحصول على معلومات إضافية، ثم يقررون المشاركة في السباق، لأنهم يرون أن احتمال تكرار المشكلة هو فقط 24/7، وأن رئيس المهندسين قد قال: «لن تفوزوا وأنتم جالسون خارج حلبة السباق»، وهم من الناحية الإحصائية على صواب.

الطلاب الأفاضل فقط هم الذين طلبوا الحصول على المعلومات المهمة اللازمة لاختبار فرضية درجة الحرارة. إذا أردت أن تعرف ما إذا كان للطقس علاقة بفشل المحرك، فهل تريد معرفة درجات الحرارة التي فشل عندها المحرك، أو التي لم يفشل عندها المحرك أو الاثنتين معاً؟ الإجابة الصحيحة هي: الاثنتان معاً. وعلى الرغم من عرض معلومات إضافية بشكل متكرر، لم يسأل معظم المتدربين عن درجات الحرارة التي لم يفشل عندها المحرك.

المتدربون الذين طلبوا معرفة درجات الحرارة التي لم يفشل عندها المحرك في أثناء السباق، حصلوا على معلومات إضافية في غاية الأهمية، والتي بينت أن جولات السباق التي لم يفشل فيها المحرك كانت عند درجات حرارة: 66 و68 و69 و72 و75 و79 و80 و82، بالإضافة إلى جولتين عند درجة حرارة 70 و76 وثلاث جولات عند درجة حرارة 67.



## هل يغير هذا في قرارك؟

لاحظ أن الفريق فشل في إنهاء أربع جولات حيث كانت درجات الحرارة في أثنائها أقل من 65، مما يؤكد وجود علاقة قوية بين درجة الحرارة المنخفضة وفشل المحرك. فعند استخدام بيانات الأربع والعشرين جولة كلها، فإن احتمال الفشل في السباق الحالي يتغير من 24/7 (29%) إلى 100%، ولكن إذا لم تحصل على معلومات عن الجولات التي لم يفشل فيها المحرك، فلن يكون لديك أساس لملاحظة هذا النمط. ولكن لم يحصل بعض المشاركين على هذه البيانات لأنهم لم يطلبوها، ولهذا قرروا المشاركة في السباق، وكانت مخاطرتهم غير محسوبة.



## الملاحظة خارج الصندوق

كثيراً ما نعتقد أن المعلومات المتاحة لدينا هي المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، في حين ينبغي علينا في كثير من الأحيان طلب المزيد من المعلومات، فنادرًا ما تكون المعلومات المتاحة هي «كل ما هناك»، وهنا تأتي أهمية طرح أسئلة مثل: «ماذا أريد أن أعرف؟» و«ما المعلومات الإضافية التي قد تساعد على اتخاذ القرار؟» يمكن لهذه الأسئلة أن تحدث فرقاً، فقد تساعدك على اتخاذ القرار بشكل أفضل، وقد تؤدي إلى التراجع عن القرار المزمع تنفيذه، وإعادة صنع قرار جديد.

كثيراً ما نسمع عبارة «انظر أو فكر خارج الصندوق»، ونادرًا ما نفكرها على أنها رسالة للسؤال عما إذا كانت المعلومات المتاحة هي حقاً المعلومات الصحيحة والمناسبة للإجابة عن السؤال المطروح، فالسؤال الصحيح يعني في النهاية: اتخاذ القرار الصحيح.



## العمى الاختياري

لقد تمَّ تجاهل التقارير المالية لشركة «إنرون» لأنها كانت مضللة. وتنبأ بعض الخبراء بأنَّ سوق الإسكان الأمريكي قد يتسبَّب في كارثة مالية عالمية. وهناك الكثير من الأمثلة على الفشل في التعرُّف والبحث عن المعلومات عندما يكون ذلك ضرورياً. وهذا سبب رئيسي في حدوث مثل هذه الكوارث. ويرجع هذا الميل لنزوع الإنسان أحياناً إلى السكوت لحماية شخص أو وظيفة أو لحماية النفس، وإيثار الصمت. ففي كثير من الأحيان نختار أن نكون عمياً وصُمّاً، فتجاهل الحقائق لأننا لا نرى ولا نسمع، ولهذا لا نتكلَّم. وقد بيَّنت دراسات أخلاقيات السلوك أنَّ الناس بطبيعتهم يجدون صعوبة في التعامل مع المواقف التي تمسُّ مصالحهم، وهذا ما حدث في شركة الطاقة الأمريكية «إنرون» وجعل شركة المراجعة «آرثر أندرسون» تغضُّ النظر عن التجاوزات، فتمَّ إفلاس وإغلاق الشركتين.

إذا كان لدينا دافع لنغضُّ الطرف عمَّا يقوله أو يفعله شخص ما، فإننا لن نلاحظ التصرفات غير الأخلاقية التي يأتيتها ذلك الشخص. ويصف مصطلح «العمى الاختياري» الفشل المتعمد في ملاحظة التصرفات غير الأخلاقية لشخص ما، وذلك بسبب تحيُّزاتنا اللاواعية لمصلحة ذلك الشخص. فعندما يتعمَّق لدينا دافع لرؤية شخص بشكل إيجابي، يصبح من الصعب علينا تقييم سلوكه على نحو دقيق. وهنا يصدق القول: «إنَّ ما تراه ليس كلَّ ما هناك».

## عندما يفشل القادة في الملاحظة

يفشل القادة في الملاحظة عندما يكونون مشغولين بأمور أخرى، وعندما يسوِّلون لهم هاجس ما بعدم الملاحظة، وعندما يتعمد بعض من حولهم الحيلولة بينهم وبين الملاحظة.

مجلس الإدارة منع تلك الممارسات التي أدت إلى زوال الشركة. فقد فشل هؤلاء المديرين في طرح بعض الأسئلة على «دونكان» ومدققي الحسابات الآخرين، ثمَّ تبين لاحقاً أنَّ مجلس الإدارة كان قد تلقى خطاباً من موظفة مسؤولة في الإدارة المالية تدق فيه جرس الإنذار، ومع ذلك لم يسأل أيُّ من أعضاء المجلس عن اسم السيدة أو يطلب مقابلتها.

ورغم مسؤولية كلِّ أعضاء المجلس عن الكارثة، فقد ادَّعى محامون يمثلون أعضاء مجلس الإدارة الخارجيين من غير موظفي إنرون - «أنَّ تقرير اللجنة لم يكن منصفاً، وأصروا على أنَّ إدارة «إنرون» الداخلية هي التي كانت تزود مجلس الإدارة بمعلومات مضللة. وعلى الرغم من احتمال قيام المديرين الداخليين بتزويد مجلس الإدارة بمعلومات غير صحيحة، فإنَّ هذا لا يعفي كل أعضاء المجلس من المسؤولية ومن قراءة تقارير «دونكان» التحذيرية. فالقيادة مسؤولة، والمسؤولية تتطلب أن يدقق المديرين في كل أنماط وتواتر تدفق البيانات غير المتسقة وغير المنطقية، ثمَّ يسعون للحصول على المعلومات الضرورية للوصول إلى نتائج دقيقة.

تدقيق الحسابات في «إنرون»، وهي لجنة فرعية منبثقة من مجلس الإدارة، أنَّ العمليات المحاسبية قد تجاوزت الحدود، وأنها غير مقبولة. وخلال هذه الفترة، كان عميد كلية الأعمال في جامعة ستانفورد وأستاذ المحاسبة «روبرت كيه. جاديك» عضواً في مجلس إدارة إنرون ورئيس لجنة تدقيق الحسابات التابعة لمجلس الإدارة، لكن لم يقم هو أو أيُّ عضو آخر باللجنة بطلب المزيد من المعلومات عن تدقيق الحسابات الذي أجراه «دونكان» أو التوصية باتباع منهج مقبول في المراجعة.

كانت لجنة التدقيق في «إنرون» تجتمع لمتابعة نتائج وحسابات الشركة مرَّة أو مرتين كل عام، وعلى الرغم من خبرته ومنصبه كرئيس للجنة تدقيق الحسابات، فنادراً ما كان الدكتور «جاديك»، يتصل بخبراء شركة «أندرسون» بعد أن تنفض اجتماعات اللجنة ومجلس الإدارة، كما يوصي خبراء الحوكمة. وعندما اكتشفت عمليات التلاعب الكبيرة في حسابات الشركة، والتي أدت بالفعل إلى إفلاسها وتوجيه الاتهامات إلى العديد من كبار المديرين، أصدرت لجنة التحقيقات تقريراً يؤكد أنه كان باستطاعة أيُّ من أعضاء



## مشكلة الملاحظة في «إنرون»

تعتبر مجالس إدارات الشركات هي السلطة الحاكمة للشركة، وذلك طبقاً لممارسات الحوكمة المعروفة. ومع ذلك فإنَّ العديد من مجالس الإدارة - في المؤسسات الهادفة أو غير الهادفة إلى الربح - تقشل في ملاحظة الحقائق الواضحة، ناهيك عن المعلومات التي يخفيها بعض الموظفين عنها. ولهذا كان لـ«ديفيد دونكان»، رئيس فريق «آرثر أندرسون» الذي يدقق سجلات «إنرون» المالية دوراً في الكارثة التي انتهت بحل الشركتين. كان المدقق المحاسبي «دونكان» قد أبلغ لجنة



## القيادة النموذجية والملاحظة

ليس من الصعب ملاحظة وقائع الفشل التي تمّ توثيقها في الصحف وغيرها من وسائل الإعلام؛ فالبيانات الضرورية تكون متاحة ويسهل الحصول عليها. ولكن، عندما نتولّى بأنفسنا دور المراقب، سواء على أبنائنا أو موظفينا أو زملائنا، فقد لا تبدو الصورة واضحة. وحين نقوم على نحو نمطي بتجاهل

الأضعف من السلسلة، وهي الأعمال التي يقوم بها الموظفون والتفزيونيون من دون علم القادة الكبار. وقليلًا ما يلقي الإعلام الضوء على مسؤولية القادة الذين تجاهلوا الظروف والعوامل والدوافع التي خلقت البيئة المناسبة للغش والفساد. ومن ثمَّ فإنَّ واجب القادة العظماء هو ملاحظة تلك الظروف قبل أن تقع الكارثة،

البيانات والمؤشرات، ونظنُّ أنَّه يتقصنا الدليل الكافي لطلب المزيد من المعلومات من موظفينا وزملائنا، حتى لا نغضبهم، فإنَّنا نلوذ بالصمت مكتفين بما بين أيدينا من بيانات وبيئات فنساهم في قبول الفساد ونحن لا نشعر، ونشجعه ونحن لا نقصد. عندما تتحدَّث وسائل الإعلام عن وقائع الغش والفساد في بعض المؤسسات، فإنَّ ما يثار يطال غالباً الحلقة النهائية أو الحلقة

الذي يجلس عليه المشاهدون وهو على شكل منصَّة دائرية.

وكما أنَّ هناك شعرة تفصل بين السحر والتضليل، هناك أيضاً فقرة تحوُّل التضليل إلى سرقة. فاللصوص يستخدمون التضليل بطرق مشابهة لتلك التي يستخدمها السحرة. باستخدام مجموعة من الحيل والأساليب، يجعلنا اللصوص نركِّز انتباهنا المحدود في اتجاه واحد، بينما يقوم لصوص آخرون بسرقة المشاهدين. فبينما يؤدي المحتال حركات مثيرة وغريبة ليشدَّ الانتباه في الزحام، يقوم شريكه باستغلال التضليل والتشتيت للسرقة.

## ما الذي يجمع بين السحرة واللصوص وبعض الإعلاميين والإعلانيين؟

باستغلال قدراتنا الإدراكية المحدودة، يتمكَّن السحرة من تحويل انتباهنا وجعلنا نتجاهل ما هو ملحوظ، ومن أمثلة ذلك خدعة تمثال الحرية التي قام بها «ديفيد كوبرفيلد»، حيث بدا وكأنَّه قد أخفى تمثال الحرية من أمام الحاضرين وملايين المشاهدين أمام شاشة التلفاز. بالطبع لم يختفِ التمثال كما ظنَّ المشاهدون، ولكنَّ «كوبرفيلد» بدلاً من أن يحرك التمثال من مكانه، قام بتحريك المسرح



## فنُّ التضليل

## فاوض بقوة واحذر التضليل

لاستعراض السيارات المتاحة والمقارنة بينها وفقاً لهذه المعايير.

نحن لانفعل ذلك بوضوح في كلِّ عمليات الشراء التي نقوم بها، إلا أنَّنا وبشكل ضمني نطبِّق مثل هذا المنطق في كلِّ مرَّة نتخذ فيها قراراً.

تكتسب الملاحظة والانتباه إلى قراراتنا ومدى تأثيرها في عملنا وحياتنا عندما ننظر إلى الأمر من الاتجاه المعاكس. فالشركات عندما تعرض منتجاتها وخدماتها تقدِّم لنا مواصفات، ولا تعرض حقائق مجردة. وعندما تقارن الشركات منتجاتها بمنافسيها، فإنَّها تعتمد تلقائياً إلى إبراز فضائلها وإخفاء عيوبها. وهناك حركة اليوم في أمريكا والعالم تسأل: «هل تعرف طبيبك؟» هل يصف لك الطبيب دائماً العلاج المناسب، لهذه الحالة؟ أم يتأثر بإعلانات وترويج شركات الأدوية، ويضع في اعتباره وهو يتخذ قرارات العلاج كم سيربح المستشفى وما نسبته من كلِّ وصفة أو فاتورة يكتبها؟

افرض أنَّك تفكِّر في شراء سيارة عائلية مثلاً، فكيف تتأكَّد من أنَّك ستتخذ القرار الصائب فلا يتم تضليلك عبر الإعلان أو بائعي السيارات المدربين على كلِّ طرق الإقناع؟ يوصي الخبراء بالتخطيط للتفاوض عبر الخطوات التالية:

- ابدأ أولاً بتحديد أهدافك، والتي قد تشمل وضع عدد من المعايير التي تحاول تحقيقها؛ مثلاً: أنت تريد سيارة توفِّر في الوقود، وسعرها مناسب، وتتسع لأربعة أشخاص، وذات مظهر جذاب، ويمكن صيانتها بسهولة وبتكاليف معقولة.
- وبصرف النظر عن أولوياتك وتحيزاتك وتفضيلاتك المبدئية، عليك بتقييم كلِّ معيار وفقاً للأهداف التي وضعتها. ومع تحديد هدفك تصبح مستعداً



## التفاوض المصل

التفاوض من الموضوعات التي تحفل بها كليات الإدارة والقانون والعلوم السياسية والإعلام. ومن المبادئ المهمة والبسيطة التي نتعلمها عندما ندرس التفاوض؛ ألا ينصبُّ التفاوض على شيء واحد، وذلك لتوفير بديل لكل طرف، وبديل ثالث يساعد الطرفين المتفاوضين على الفوز. ولهذا فإن من يتعلمون تجنب التفاوض على شيء واحد في المرة الواحدة، وذلك لأن التفاوض على عدة أشياء في نفس الوقت يمكنهم من الوصول إلى حلول وسط، والحصول على شيء مقابل

إن أفضل طريقة لتجنب التضليل أو الإيهام في عمليات التفاوض هي أن تتخيل نفسك مكان الطرف الآخر، ولكن نادراً ما يُستخدم أسلوب البديل الثالث أو الخيار الثالث، لا سيما أن بين كل طرفي تفاوض من يتوقع أو يظن أن موقفه أقوى من الطرف المقابل، ومن ثم فإنه يملك فرصة أو أكثر كي يفرض شروطه. وهنا يعتبر الوضوح مخرجنا الوحيد لمواجهة أية عمليات تضليل أو فرض شروط لا نريدها، أو لا نعيها. ومن جوانب الموضوع أن تكتب الاتفاقيات بلغتين، وأن يعتبر طرف ثالث دائماً هو الحكم والفيصل في تفسيرهما.

كل شيء يقدمونه. ففي مجال الأعمال وإبرام العقود مثلاً، يمكن التفاوض على: ضمانات الأداء، والوقت اللازم للتنفيذ، وشروط الدفع، ومدّة التعاقد، والشروط الحصرية، ومستوى دعم الخدمة، وعناصر أخرى كثيرة. ولكن التفاوض على شيء واحد بين عدة أشياء في كل مرة، يمكن أن يؤدي إلى تضليل أحد طرفي التفاوض بتشتيت الانتباه بعيداً عن جوهر الموضوع. فالتفاوض على كل العناصر ووضع بدائل لكل طرف، يساعدنا على اكتشاف بعض العناصر الخفية أو الإضافية التي لم تطرح بعد على طاولة النقاش.

## تحليل التضليل

عندما تصبح الملاحظة هدفاً وسلوكاً يومياً ونمطاً في التفكير، فإنها تتحول تلقائياً إلى أداة وسلاح في يد القائد. فالقادة بشكل عام يعرفون كيف يتخذون قرارات منطقية. فهم يحددون الأهداف ويضعون المعايير التي يريدون تحقيقها ويحللون الخيارات، ويقارنون فيما بينها ليختاروا أفضلها. ولكن من يمارسون التضليل، لا يريدون أن تكون منطقيين في كل توجّهاتنا وقراراتنا. هناك من يستثيرون عواطفنا ويحاولون التلاعب بمشاعرنا، مستخدمين حيلاً نفسية وخطابات بلاغية، أو الأعباء الخفية، ليمنعونا من ملاحظة ما يجري. وقد درج خبراء التفاوض على نصحننا بأن نضع أنفسنا دائماً في مكان الطرف الآخر، لكي نعيش حالته ونتفاعل معه، فلا نخسر التعاون معه بسبب تعنتنا، لكن نظرية «الملاحظة» ترى أن للنظر من زاوية الآخر فائدة أخرى أهم: وهي أن نفهم دوافعه، ونلاحظ توجّهاته، ونواجهه بمواقفنا الواضحة قبل فوات الأوان.



## تحليل ما لم يحدث

يعدُّ تحليل ما لم يحدث في موقف معين من المهام الإدراكية باللغة الصعبة، فليس من البديهي بالنسبة إلينا أن نفكر بهذه الطريقة، غير أن هذا النوع من التفكير مفيد جداً في السياقات الاستراتيجية، حيث يكون من الضروري التفكير بشأن قرارات الآخرين. تخيل مثلاً أنك تريد شراء سيارة مستعملة وعثرت على واحدة أعجبتك، ولكنك تشعر بالقلق لعدم معرفتك بحالة المحرك وما إلى ذلك. وهنا أخبرك البائع بلطف أن السيارة معروضة للبيع منذ أكثر من شهر، ونظراً إلى أنها ستنتقل إلى بلد آخر، فإنه مستعدّ لبيع السيارة بأقل من سعرها بألفي دولار. فهل تقبل العرض؟ بعدما أجبت عن السؤال، هل لاحظت أن السيارة معروضة بسعر متدنٍ ومنذ أكثر من شهر، ولم يشتري السيارة أحد من أصدقاء البائع أو أقرابه أو معارفه أو زملائه؟ مثل هذه الأفكار أو الحقائق توفر لك معلومات قيمة عن أسباب لا تستطيع رؤيتها؛ مثل تعرُّض السيارة لحادث أو وجود عيب خطير في المحرك. فإن أعجبتك السيارة بطرازها ولونها وسعرها؛ يبقى بإمكانك شراؤها، ولكن بعد أن تخضعها لفحص دقيق قد يكشف لك أسرار بعض ما جرى، وإن كان لا يُرى.





## رائع لدرجة لا يمكن تصديقها

عندما تقابل أشخاصاً يعملون في مجال الأسهم، اسألهم لماذا يعتقدون أنهم يعرفون أكثر ممَّا يعرفه الطرف الآخر للصفقة. لا يفكر معظم المستثمرين في هذا السؤال، ولهذا فإنهم قد يستغربون سؤالك، بل ويتساءلون: ماذا تقصد؟ عندما يفكر مستثمر ما في شراء سهم شركة ما، فإنه لن يستطيع ذلك ما لم يجد من يبيعه ذلك السهم، وبصفتك المشتري، ألا ينبغي عليك التفكير بما يدور في ذهن البائع؟

إذا سألت المستثمرين: لماذا يبيعون أسهم شركة معينة، فإنهم سيركزون على سرد كل إيجابيات الشركة: السجل التاريخي لعوائدها وأرباحها، وفرص نموها، وامتلاكها لأصول قوية، وإدارتها الكفؤة، وغير ذلك من الإيجابيات. بينما يتفاوضون عن حقيقة أن كل ما ذكره معروف للجميع، بل هو معلن بفعل القانون والممارسات التي ترسخت في سوق الأسهم. ولكن يبقى هناك دائماً شخص ما، يعرف عن



نفس الشركة معلومات أفضل وأكثر ممَّا تعرف، ولهذا يدفع المستثمرون أتعاباً مجزية للوسطاء الذين يقومون على إجراء الصفقات بين البائعين والمشتريين، مفترضين أنهم محايدون من ناحية، وليس لهم مصالح لدى أحد الطرفين، أو لدى طرف ثالث. والحل هنا هو أن تعرف عن البائع مثلما تعرف عن الشركة، وعن الوسيط أيضاً. أمَّا القاعدة الثانية في ملاحظة خفايا الصفقات

المُغرية، فهي طرح المزيد من الأسئلة التي يجب ألا تنتهي إلا بكشف المستور. وتقضي استراتيجيات الملاحظة بتدقيق النظر وتحليل الصفقات والمعلومات بعمق أكثر، كلما كانت العروض والفرص السانحة تبدو رائعة وجاذبة لدرجة يصعب تصديقها. وتزداد قدرتنا على الملاحظة عندما نتعلم التفكير، ثم التخطيط، ثم اتخاذ القرارات من خلال السيناريوهات.

## بين الثقة والريبة: اسبق بخطوة

في الآخر، ومتى يكون هناك مبرر لنشكَّ به. ففي حين لا يعقل أن نرتاب دائماً لمجرد أننا نتعامل مع أشخاص وليس مع آلات، إلا أنه لا يمكن الوثوق في كل من نتعامل معه في كل الظروف. وفي كثير من الأحيان لا يكلفنا شيئاً أن نجمع المزيد من المعلومات لنختبر مواقفنا ونتأكد من منطق بديهتنا. التمهيص والتدقيق بأسلوب التفكير العلمي يساعدنا كثيراً على ألا نقع ضحية للشك في كل شيء، وألا نفقد كثيراً من الفرص السانحة، ولا يتحقق هذا إلا بالملاحظة القوية والثقة الذكية.

هل الأفضل أن نثق أم نرتاب بالآخرين؟ قد يختار الكثيرون هذا أو ذاك، وقد يكون الخياران كلاهما خطأ. الإجابة المثالية هي: «حسب الموقف» أو «وفقاً للظروف»، وبخاصة فيما يمكن معرفته من خلال التفكير المسبق. التفكير المسبق يسمح لنا بمعرفة متى يجب أن نثق في الآخرين، ومتى يمكن أن نشكَّ فيهم. فمن الحكمة أن نفكر بعناية في قرارات ودوافع الطرف الآخر حتى يمكننا فهم ما تبدو عليه المشكلة من وجهة نظره. يساعدك التفكير المسبق على معرفة مدى توفر الأسباب للوثوق

شراء اختراع «زيروكس» للتصوير الضوئي لأن مجلس إدارتها لم يتخيل أن الناس سيدفعون آلاف الدولارات لاستبدال أجهزة النسخ اليدوية (استنسل)، بالآلات تصوير ضوئية عملاقة ساخنة وباهظة الأسعار. كما لم يتوقع موظفو الجامعات الكبرى الذين يعيرون مزيداً من الاهتمام لأولاد الأثرياء عندما يلتحقون بالجامعات، مدى تأثير ذلك على الصورة الذهنية لجامعاتهم وتأثيرها المستقبلي على قدرتها التنافسية بعدما زادت أعداد الجامعات، وانتشرت جغرافياً وإلكترونياً وصارت تنافس عبر التدريس عن بعد.

## تحدي القيادة: ملاحظة تبعات القرارات

تعرف إدارة المشتريات في شركة «وول مارت» بقوتها التفاوضية والحصول على أقل الأسعار الممكنة من كل الموردين. واليوم يستخدم العالم كله الهاتف الجوال ولا يعرف أحد خارج صناعات الاتصالات أن «مارتن كوبر» هو صاحب أول براءات اختراعات الموبايل، لأن شركة «موتورولا» لم تحتفظ به لنفسها؛ إذ كان هدفها تحقيق أرباح سريعة. كما رفضت شركة «آي بي إم»



تصعب ملاحظته، بأن نسأل أنفسنا ونحن نتخذ أي قرار: «كيف سيكون تأثير قرارنا على حياتنا بعد: 10 ثوان، و10 شهور، و10 سنوات.» هذه الوصفة التنفيذية تعني أن ننظر في تبعات كل القرارات ونفكر فيما قد يترتب عليها؛ على المدى القصير، والمتوسط، والطويل.

لقد اشتهرت «سوزي ولش» زوجة «جاك ولش» الذي يوصف بأنه أنجح رئيس تنفيذي في العالم، والمحررة السابقة لمجلة «هارفارد بيزنس ريفيو» بكتابتها: «10 - 10 - 10: وصفة لاتخاذ القرارات الناجحة في الحياة». فقد طرحت فكرة عملية لتساعدنا في ملاحظة ما

الأضرار الناتجة عن التبعات غير المتوقعة للقرارات، والتي لا نلاحظها في حينها، تمثل تحديات لكل القيادات. ومن هنا على القادة التفكير فيما هو أبعد من اللحظة الراهنة، وتوقع ما قد يترتب على القرار من آثار لا نلاحظها إلا بعد أن يطالنا تأثيرها.



العمل. وسواء كانت المشكلات مكشوفة أو كامنة، وبغض النظر عمّن ارتكب الخطأ، فإن المسؤولية تقع على القيادة؛ سواء كانت فرداً، أو فريقاً، أو مجلس إدارة. وقد لا يلاحظ القائد التنفيذي المشكلة بنفسه، أو تصله تلميحات حولها، ولكنه يتجاهلها، وهذه هي الحالات الأكثر شيوعاً. وبالطبع يستطيع القائد ذو الرؤية والبصيرة النافذة تضاد المفاجآت المتوقعة؛ بقوة الملاحظة وحسن التوقع واتخاذ القرارات الحاسمة في التعامل مع كل الاحتمالات.

ملاحظة وقراءة المعلومات، ثم الفشل في التصرف حيالها.

تحدث المفاجأة المتوقعة عندما يكون بعض المسؤولين على دراية بكارثة وشيكة، وعلى علم بأن الخطر يقترب بمرور الوقت، وأن الظروف على وشك أن تتحول إلى مشكلة، ومع ذلك يفشلون في التصرف في الوقت المناسب لمنع حدوث ما هو متوقع. وفي بعض الأحيان تكون المعلومات اللازمة لملاحظة المشكلة متداولة في المؤسسة ومعروفة في بيئة

## هل هناك مفاجآت متوقعة؟

تحدث المفاجآت المتوقعة التي يمكن التنبؤ بها عندما يكون لدى القادة كل المعلومات التي يحتاجونها لإدراك إمكانية - أو حتى حتمية - حدوث مشكلة ما؛ ثم يفشلون في التعامل معها باتخاذ القرارات ثم استخدام الإجراءات الوقائية الفعالة. ويمكن القول بأن المفاجآت المتوقعة هي التبعات والعواقب الفريدة للفشل في

## منع المفاجآت المتوقعة

يمكن للقادة توقع وتفادي المفاجآت المتوقعة باتباع الخطوات التالية:

1. **إدراك التهديد:** بعض الكوارث لا يمكن التنبؤ بها، غير أن الكثير من الأزمات المتوقعة التي تحدث خلال العقود المنصرمين مثل: أزمة الرهن العقاري والكارثة المالية العالمية، وانتشار الأمراض والأوبئة بسرعة، قد سبق لخبراء التخطيط ووضع السيناريوهات التحذير منها والكتابة عنها.

2. **تحديد أولوية التهديد:** يشغل القادة كثيراً بكثير من القضايا والمسائل التي تستنزف وقتهم، مما يطرح سؤالاً حول أيّ القضايا يجب التعامل معها مباشرة، وأيّ المسائل يمكن تأجيلها أو تقويضها. ويعدّ تحليل التكلفة والعائد من الأدوات المهمة التي يستخدمها القادة الموهوبون للتعامل المباشر مع التهديدات الحرجة، وزيادة فرص النجاح في مواجهة الغموض وملابسات عدم التأكد؛ حيث يستطيع القادة إعطاء الأولوية للتهديدات الأكثر وضوحاً والأكثر احتمالاً. فإدارة الأولويات وحشد الموارد لمواجهة المخاطر تقع ضمن مسؤوليات القائد الأولى، لكنها ليست الأخيرة.

3. **حشد الموارد:** أحياناً ينجح القادة في إدراك وتقييم التهديدات، ولكنهم يفشلون في التعامل معها. وتعدّ أحداث الحادي عشر من سبتمبر مثلاً معروفاً على ذلك. فعلى الرغم من إدراك أطراف كثيرة في القيادة الأمريكية للحاجة إلى تحسين مستوى الأمان على الخطوط الجوية، وتصنيفها ضمن الأولويات المهمة، فإنها فشلت في اتخاذ التدابير المناسبة لتجنب وقوع الكارثة.

## قوة الملاحظة والتركيز

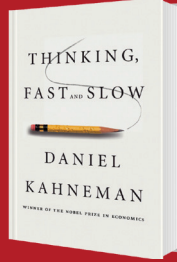
من المؤكد أننا كقادة ومديرين وأناس عاديين بحاجة إلى التركيز على أولوياتنا وما نتداوله من أعمال وما نعيشه من مواقف عبر مراحل حياتنا. ويعتبر التركيز من نقاط القوة التي يتمتع بها القادة المتميزون، لكنّ التركيز وحده لا يكفي، لأنه ينصبّ غالباً على اللحظة، والقريب، والواضح. علينا أن نرفع رؤوسنا ونفتح عيوننا وننظر حولنا، ونتطلع بعيداً، ونفكر بالمكن والصعب وأيضاً بالمستحيل. التركيز يُرينا بوضوح ما يحدث حولنا وداخل صندوق عملنا وعلى أطراف دائرتنا. أمّا الملاحظة فهي عميقة وبعيدة المدى، تكشف لنا ما سيحدث خارج دائرتنا وتخرق جدران مكاتبنا وصناديق عملنا. التركيز يمسّ الواقع، والملاحظة تطلق العنان للخيال، ومن الصعب أن نفضل أحدهما على الآخر، فلكل دوره وفعله، وأفضل القرارات هي التي تمزج بينهما.

## كتب مشابهة:



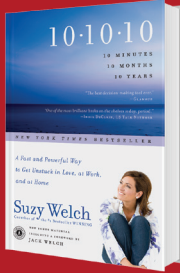
### How Great Leaders Think

The Art of Reframing.  
By Lee G. Bolman and Terrence E. Deal.  
July 2014



### Thinking, Fast and Slow

By Daniel Kahneman. 2011



### 10-10-10

A Fast and Powerful Way to Get  
Unstuck in Love, at Work, and with Your  
Family.  
By Suzy Welch, 2010

## قراءة ممتعة

ص.ب: 214444

دبي، الإمارات العربية المتحدة

هاتف: 04 423 3444

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

تواصلوا معنا على

MBRF\_News

MBRF\_News

mbrf.ae

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



قنديل | Gandil  
لخدمات الطباعة والنشر



شعوب متمكنة.  
أمم صامدة.



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

برعاية كريمة من  
صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم  
نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي

# مؤتمر المعرفة الأول

تمكين أجيال الغد

٧-٩ ديسمبر ٢٠١٤، فندق جراند حياة - دبي

## أبرز المتحدثين



معالي الفريق ضاحي  
خلفان تميم

نائب رئيس الشرطة والأمن  
العام في دبي



جيمي ويلز

مؤسس ويكيبيديا



تيم برنرز لي

مخترع مفهوم الإنترنت



د. سيما سامي باحوث

مساعد الأمين العام للأمم  
المتحدة، المدير الإقليمي - المكتب  
الإقليمي للحدول العربية



ريز خان

مذيع تلفزيوني



د. دانا براون

مدير برنامج الماجستير في إدارة  
الاعمال في جامعة أكسفورد



د. لانا مامغ

وزيرة الثقافة الأردنية



د. عصام شرف

رئيس وزراء جمهورية مصر العربية  
السابق

بالإضافة إلى أكثر من ٣٠ متحدث عالمي في مجالات المعرفة

f mbrf.ae @mbrf\_news mbrf\_news mbrf.newschannel

www.fkc.ae باثروا بالتسجيل على الموقع

الراعي الماسي



الراعي الفضي



الشريك الاعلامي



خدمات الحياة بالشرق

