

## الفصل التاسع

### عندما يفشل كل شيء القادة الذين فشلوا وانحرفوا عن مسارهم

ركزنا في الفصول السابقة على نجاح القيادة: كيف يتم تعريفها وشرحها وتدعيمها.. أما في هذا الفصل ننتقل إلى العكس: فشل القيادة.. كيف ولماذا تفشل القيادة؟.. وما الذي يمكن فعله لمنع ذلك؟

من بين أكثر من 70.000 كتاب باللغة الإنجليزية حول القيادة، يركز عدد قليل من هذه الكتب على هؤلاء القادة الذين يفشلون وينحرفون عن مسارهم، فالبعض يتم الاستغناء عنه، والبعض الآخر يستقيل، وبعضهم يتأسس الانحدار الكبير لمنظمتهم، وغالباً ما يتم إخبارنا عن النكسات والإخفاقات المبكرة من خلال القائد الذي تعلم الكثير من هذه التجارب و انتصر في النهاية.. ومع ذلك، ما زال هناك عدد قليل من الكتب حول فشل القيادة (فرنهام 2005، 2010)، فهناك عدد كبير من القادة الذين يفشلون وينحرفون عن مسارهم، حيث تشير البيانات إلى أن العدد حوالي 50٪ (هوجان 2007، فرنهام 2010). وبالتالي، فإن الفشل شائع مثل النجاح، وبالتأكيد هناك أنواع مختلفة من الفشل، ولكن تظل هذه القضية موجودة.

قال سياسي بريطاني ذات مرة: " إن كل عمل سياسي ينتهي بالفشل ويبدو أن عددًا كبيرًا جدًا من أولئك الذين يشغلون مناصب القيادة التنظيمية العليا يفشلون أيضًا.. يمكن أن يكون الفشل دافعًا للنجاح وتجربة متكررة على طريق النجاح، كما يمكن أن يأتي الفشل من البذور التي تزرع في ذروة النجاح، عواقب وليس مسببات".

غالبًا ما يأتي الفشل والانحراف كمفاجآت لأولئك الذين تم اعتبارهم من كبار القادة الموهوبين، وقد حقق العديد منهم مناصب مرموقة وإنجازات ممتازة في وقت مبكر من النجاح وبنوا سمعة جيدة.. قد تكون الأسباب الرئيسة للفشل هي المبالغة والتطرف في السمات ذاتها التي تساعد الناس على النجاح، مثل: الثقة بالنفس والشجاعة.. ومع ذلك، فإن الفشل لا يقتصر فقط على العوامل الفردية، فقد أتهم علماء النفس والأطباء النفسانيين بـ "الباثولوجية"، وكونهم متلهفين للغاية لشرح الفشل من حيث العوامل الفردية بدلا من العوامل السياقية.. وهناك عاملان آخران يلعبان دورًا مهمًا، الأول هو الثقافة التنظيمية أو العمليات التي يمكن أن تسمح بل حتى تدعم فشل الإدارة، والثاني هو الموظفون أو الأتباع الذين هم على استعداد للذهاب مع، أو طاعة القائد المنحرف عن المسار الصحيح.

فمن غير المحتمل أن يكون هناك انحراف في القيادة ما لم يكن هناك قادة لديهم ملامح للانحراف عن المسار، وأناس مستعدون لاتباع القادة والبيئات غير الصالحة والتي "تسمح وتدعم حدوث الفشل".

من الواضح أن هناك العديد من العوامل التي تفسر لماذا يصل القادة الذين لديهم ملامح للانحراف عن المسار إلى القمة، فكما أشرنا في الفصل الأول كيف يلعب الموظفون وأعضاء الفرق دورا في نجاح وفشل كلا القائدين "الفشل والنجاح".

فكما أن هناك حاجة إلى وجود ثلاثة عناصر لإشعال النار، وهي الحرارة والأكسجين والوقود، فإنه من غير المرجح أن يكون هناك انحراف في القيادة ما لم يكن هناك قادة لديهم ملامح انحراف وأناس مستعدون لاتباع القادة، والبيئات غير الصالحة

والتي "تسمح وتدعم حدوث الفشل" .. وجادل العديد من الناس حول علاقة نهج السمات بانحراف القيادة عن طريق التأكيد على طبيعة ديناميات القادة والأشخاص التابعين لهم، بينما يركزون في الوقت نفسه على دور المبالغة في إظهار نقاط القوة وردود الأفعال، أو ما أصبح يُعرف باسم الجانب المظلم للشخصية. وأشار أويمت (2010) إلى ثلاثة عوامل:

- 1- **العوامل الثقافية:** هناك عوامل ثقافية وطنية ومؤسسية تؤثر على الجانب المظلم للمدير. علاوة على ذلك، إذا كانت المنظمة تروج وتصنع النجاحات، مثل النتائج المباشرة والجرأة والطموح والمبادرة الفردية والنجاح المالي والهيبة المهنية والشخصية الاجتماعية، فإنها تصبح أرضاً خصبة لقيادة الجانب المظلم أويمت (2010). حتماً يتم توجيه القادة ذات الجانب المظلم إلى المؤسسات التي يمكن أن تزدهرون فيها. فهذا هو الحال خاصة بالنسبة للمؤسسات في القطاعات التي تتقدم بسرعة ولكن تفتقر إلى التنظيم.
- 2- **العوامل البيئية:** هناك أدلة تاريخية مهمة على أن قادة الجانب المظلم يبرزون في أوقات الأزمات السياسية والاقتصادية، فعندما يشعر الناس بالتهديد سواء كان متخيلاً أو حقيقياً على حياتهم ومصدر رزقهم، فإنهم غالباً ما ينجذبون إلى القائد البطولي الذي يعدهم بقدرته على إنقاذهم، حيث ينجذب الناس إلى الخطابات، والثقة بالنفس، وتبجح القادة الذين يستطيعون التواصل مع الناس ومنحهم الثقة.
- 3- **العوامل الهيكلية:** جميع المنظمات لديها عمليات وإجراءات يمكن أن تسهل أو تحبط ظهور القائد ذو الجانب المظلم، وهذا لأسباب تاريخية وقانونية، فبعضهم يضع قيوداً صارمة على سلطة الفرد وحرية في اتخاذ القرارات.. ولدى بعض المنظمات قواعد وإجراءات صارمة بشأن اتخاذ القرارات الجماعية والحفاظ على مستوياتها، وهناك بعض المنظمات المتساهلة والمتراخية.. وعلاوة على ذلك، فإن معظم المنظمات لديها قواعد حول حوكمة الشركات، فقد يكون هناك مدراء غير تنفيذيين مهمتهم هي "مراقبة" القادة المستقلين وقراراتهم. أيضاً قد تكون هناك قواعد حول التقارير والبيانات واجتماعات المساهمين، والتي تجعل جميع أنواع الإجراءات عامة.. باختصار،

كلما كانت حوكمة الشركات أفضل، قلت فرصة ظهور القائد المظلم.. هناك قدر كبير من الأدبيات التي تدعم فكرة أن بعض البيئات تمنع ممارسة السلوك غير القانوني، وأن البعض الآخر يشجع السلوك غير القانوني.

### عدم الكفاءة.. مقابل الانحراف

من المهم التمييز بين عدم كفاءة القيادة وانحرافها عن المسار، فحتماً يفتقر المديرون غير الأكفاء إلى شيءٍ ما، فمعظمهم يحصل على ترقيات مبالغ فيها، والبعض الآخر يتولى القيادة بسبب المحاباة أو الاختيار السيئ؛ لفهم ليس لديهم المهارات أو الطاقة أو الشجاعة أو ربما البصيرة للقيام بما هو مطلوب، فالمحسوبة وتقنيات الاختيارات السيئة غالباً ما يفسران تعيين قائد غير كفء: قائد يعاني من عجز من نوع ما. من ناحية أخرى، فإن انحراف العمل عن مساره هو نتيجة المبالغة في استخدام سمة جيدة: فزيادة القوة واستخدامها بإفراط، تصبح نقطة ضعف.

يصعب أحياناً التمييز بين عدم الكفاءة والانحراف، لأن النتائج في النشاط التجاري غالباً ما تكون متشابهة. وعادةً ما تتضمن انخفاضاً في مستوى خدمة العملاء والمعنويات والأرباح، وارتفاع معدل دوران الموظفين، والتغطية الإعلامية السلبية، فضلاً عن الافتقار إلى الوضوح الاستراتيجي أو الأمور التشغيلية البسيطة مثل عدم كفاية مراقبة الجودة وتدفق المخزون. ومع ذلك، يحدث الانحراف بسبب أسباب مختلفة، ويجب معالجته بطرق مختلفة إلى حد كبير، فالانحراف عن المسار في الأدبيات الإدارية، أصبح يعني زوال قائد ناجح، يبدو أنه يملك حد مبالغ به من سمة جيدة: مثل الثقة بالنفس أو الجرأة أو الشجاعة التي أدت إلى تعيينه. ربما أصبحت نقاط القوة نقاط ضعف الإفراط في استخدامها ومكافأها.

### سمات الجانب المظلم

يهتم القادة والمديرون بالسلوك في العمل، كما أن علماء النفس والأطباء النفسيين لديهم الكثير ليقولونه عن نفس القضية، ولكن بمحاور تركيز مختلفة.. يهتم علماء النفس

بسمات الشخصية؛ بينما يهتم الأطباء النفسانيون باضطرابات الشخصية.. وبشكل عام ترتبط عوامل الشخصية بكيفية تفكير الناس وشعورهم وتصرفهم.. و يتجلى هذا الاضطراب عندما ينحرف سلوك الشخص بشكل ملحوظ عن توقعات ثقافة الفرد.. ويوضح الدليل الطبي النفسي أن "السلوك الفردي" ليس مجرد تعبير عن العادات أو العادات أو القيم الدينية أو السياسية التي يُعلن عنها أو يظهرها شعب ذو أصل ثقافي معين.. وتشير الأدلة إلى أن بعض اضطرابات الشخصية تبدو كأنها اضطرابات أخرى، مثل: القلق، المزاج، الذهان، تعاطي المواد المخدرة وما شابه، ولكن لها ميزات فريدة، فجوهر الجدل هو أن اضطرابات الشخصية يجب تمييزها عن السمات الشخصية التي لا تصل إلى الحد بأن توصف بأنها اضطراب في الشخصية.. ويتم تشخيص سمات الشخصية على أنها اضطراب في الشخصية، عندما تكون غير مرنة وغير قابلة للتكيف، وتتسبب في خلل وظيفي أو ضيق.

تعتبر المرونة واحدة من أهم الطرق للتمييز بين أسلوب الشخصية واضطراب الشخصية.. هناك الكثير من الأشخاص الذين لا يتصفون بالمرونة في العمل، ولكن قليلون ما يتصفون بالجمود، فالسلوكيات غير المؤثرة أو غير القابلة للتأقلم تعني أن هؤلاء الأشخاص لديهم حياة مدمرة ومضطربة باستمرار.. إن ردود أفعالهم غير المرنة والمتكررة، وعدم قدرتهم على التكيف وتحمل الضغوط، هو علامة اضطرابهم، حيث تؤثر اضطرابات الشخصية على الشعور بالذات: الطريقة التي يفكر بها الناس، ويشعرون بها حول أنفسهم وكيف يراهم الآخرون.. وغالباً ما تؤثر الاضطرابات بقوة على العلاقات الاجتماعية، فهم ليس باستطاعتهم إنجاز المهام بشكل كامل، اتخاذ و/ أو إعطاء الأوامر واتخاذ القرارات والتخطيط والتعامل مع المطالب الخارجية والداخلية، واتخاذ أو توجيه الانتقادات والامتنال للقواعد وتحمل وتفويض المسؤولية والتعاون مع الناس (أولدهام وموريس 1991، ص 24).

إن أنواع النفور من الاختلاط والهوس والوسواس القهري والسلبية والعدوانية، تسبب مشاكل خطيرة في مكان العمل، حيث يعاني الأشخاص الذين لديهم اضطرابات في

الشخصية من صعوبة في التعبير عن العواطف وفهمها، فدائماً ما يجدون صعوبة في التعبير وهم دائماً متقلبي المزاج، وهذا ما يجعلهم شاذين.. والأهم من ذلك أنهم غالباً ما يواجهون مشاكل خطيرة في ضبط النفس. ربما حدث أعظم تقدم في هذا المجال عندما طور عائلة هوجان استبيان هوجان للتنمية (هوجان وهوجان 1997). كانت فكرتهم هي استخدام فئات اضطرابات الشخصية ولكن لتصور ميول "الجانب المظلم" بدلا من الاضطرابات. ويحتوي الاستبيان، الذي يستخدم الآن على نطاق واسع، على 168 مادة صائبة / خاطئة تقيم المسائل الشخصية المختلفة وظيفياً.

وتعكس هذه الاختلالات الوظيفية المعتقدات المشوهة للآخرين التي تظهر عندما يواجه الأشخاص ضغوطاً، أو يتوقفون عن التفكير في كيفية تأثير أفعالهم على الآخرين، وقد ترتبط هذه التصرفات بسمعة الشخص بمرور الوقت، ويمكن أن تعرقل الأداء والنجاح الوظيفي. ولا يعتبر استبيان "هوجان" للتنمية تقييماً طبيياً أو سريرياً، فهو لا يقيس اضطرابات الشخصية التي تعد مظهراً من مظاهر الاضطراب العقلي؛ بل يقوم بتقييم التعبيرات الذاتية للشخصية العادية.. يُعد الدليل التشخيصي والإحصائي الذي تصدره الجمعية الأمريكية، والمعروف باسم الدليل التشخيصي والإحصائي للاضطرابات النفسية، أداة مساعدة تشخيصية، فهو يميز بين الصفات السلوكية والاضطرابات والسلوكيات المهتزة، مثل: تلك التي تنبأ بها استبيان "هوجان" للتنمية، فاضطرابات الشخصية دائمة ومنتشرة عبر السياقات.. ويقارن الجدول 1.9 بين استبيان "هوجان" للتنمية والدليل التشخيصي والإحصائي للاضطرابات النفسية.

كذلك يجد كل من استبيان هوجان للتنمية والدليل التشخيصي والإحصائي للاضطرابات النفسية أن هذه المقاييس تميل إلى التجمع في مجموعات فرعية. ففي حالة مقاييس هوجان، يصفون ثلاث مجموعات من هذا القبيل. حيث تتعلق المجموعة الأولى بالانحراف بعيداً وتضم: سريع الانفعال، متشكك، حذر، جاحد، متروى بشكل مفرط. تصف هذه المقاييس ردود الأفعال تجاه القلق الذي يحافظ على مسافة معينة أو يدفع الآخرين بعيداً. أما المجموعة الثانية تضم: جريء، مؤذ، درامي ومثير، واسع الخيال.

## الجدول 1.9: استبيان هوجان للتنمية والدليل التشخيصي والإحصائي للاضطرابات النفسية

موضوعات استبيان هوجان للتنمية	الدليل التشخيصي والإحصائي للاضطرابات النفسية (اضطرابات الشخصية)
سريع الانفعال: متقلب المزاج ويصعب إرضائه، لديه حماسة كبيرة تجاه الأشخاص أو المشاريع أو الأشياء ولكنها تختفي بسرعة.	الحد الفاصل: الغضب غير المناسب والعلاقات غير المستقرة والمتوترة بالتناوب بين المثالية وانخفاض القيمة.
متشكك متهمك: لا يثق في النوايا الحقيقية للآخرين.	مذعور: عدم اليقين والشك تجاه الآخرين؛ يتم تفسير الدوافع على أنها حاقدة.
حذر: يعرض عن تحمل المخاطر خشية أن يتم رفضه أو تقيمه بشكل سلبي.	انطوائي: غير اجتماعي ويشعر بعدم الكفاية وحساس بشكل مفرط تجاه النقد أو الرفض.
جاحد: منعزل وصامت، لا يهتم بالتواصل؛ يفتقر إلى الاهتمام أو الوعي بمشاعر الآخرين.	فصامي: البرود العاطفي والبعد عن العلاقات الاجتماعية؛ غير مبال تجاه الشاء والنقد.
متروى بشكل مبالغ: مستقل ويتجاهل طلبات الأشخاص ويشعر بالغضب إذا اصرروا.	سلبي وعدواني: يرفض بشكل سلبي الأداء الاجتماعي والمهني المناسب، يشعر بالغضب عندما يطلب منه القيام بشيء ما لا يريد القيام به.
جريء: لديه ثقة بالنفس غير اعتيادية ومشاعر العظمة، والإفراط في تقييم قدراته.	نرجسي: سلوكيات أو مواقف متغطسة، لديه حاجة ماسة لأن يكون موضع الإعجاب عند الجميع، وتتدنى لديه مشاعر التعاطف مع الآخرين.
مؤذ: يتمتع بالمجازفة واختبار الحدود؛ بحاجة إلى الإثارة، متلاعب، مخادع، ماكر، استغلالي.	غير اجتماعي: متجاهل الحقيقة، يتسم بالاندفاع والفشل في التخطيط للمستقبل وغير متوافق مع الأعراف الاجتماعية.
درامي ومثير: معبر، حماسي، الرغبة في أن يتم ملاحظته وإلى أن يكون مركز الاهتمام	درامي: العاطفة المفرطة والسعي لجذب الاهتمام والمبالغة في التعبير العاطفي
واسع الخيال: التصرف والتفكير بطرق إبداعية وأحياناً بطرق غريبة أو غير عادية	فصامي: المعتقدات الغريبة أو التفكير السحري، السلوك أو الكلام الغريب، غريب الأطوار

موضوعات استبيان هوجان للتنمية	الدليل التشخيصي والإحصائي للاضطرابات النفسية (اضطرابات الشخصية)
مجتهد: دقيق ومنظم ويميل إلى الكمال، غير مرن حول القواعد والإجراءات ويتقصد أداء الآخرين	الوسواس القهري: الانشغال بالنظام والقواعد والكمالية والتحكم، مفرط الضمير ويفتقر إلى المرونة
مطيع: حريص على إرضاء الآخرين والاعتماد عليهم في الدعم والتوجيه؛ متردد في اتخاذ إجراءات مستقلة أو معارضة الرأي العام	معال: صعوبة اتخاذ القرارات اليومية دون الإفراط في النصيحة والطمأنينة؛ صعوبة التعبير عن الخلاف بسبب الخوف من فقدان الدعم أو الموافقة

تساعد هذه الصفات الأشخاص على التعامل مع القلق عن طريق التلاعب أو التحكم في الآخرين. وتضم المجموعة الثالثة: مجتهد، مطيع. تساعد هذه الصفات الأشخاص على التعامل مع القلق عن طريق بناء تحالفات مع الآخرين. وتوصل عائلة هوجان إلى استنتاجات مهمة في عام 2001 حول هذه الأمور التي لا تزال ذات صلة:

- 1- هناك اتفاق جوهرى بشأن التصرفات أو الصفات المختلة المرتبطة بعدم كفاءة الإدارة وانحرافها عن المسار.
- 2- لدى العديد من المديرين المنحرفين مهارات اجتماعية مثيرة للإعجاب، وهذا هو السبب في عدم اكتشاف اضطراباتهم عندما تم اختيارهم، ولكن تمت ملاحظتها في وقت لاحق من قبل مرؤوسيه.
- 3- المديرون السيئون هم سبب رئيسي لسوء السلوك من قبل الموظفين، مثل: السرقة أو الغياب أو ارتفاع معدل دوران الموظفين، فالمعاملة السيئة تجعل الموظفين يشعرون بالغضب والاستياء.
- 4- من المهم وصف اضطرابات الشخصية من وجهة نظر أولئك الذين يجب عليهم التعامل مع الأشخاص المضطربة.



هناك دليل مؤكد يشير إلى أن الجانب المظلم للشخص يتعلق بالوظائف التي يجذب إليها، ويزدهر بها، بصرف النظر عن مهاراته وقيمه.. وفيما يتعلق بالقطاع الخاص مقابل القطاع العام (فرنهام وآخرون 2014)، فإن النمط قابل للتنبؤ به: أولئك في القطاع العام يميلون إلى تحقيق درجة عالية من الانحراف (متشككون وجاحدون) ولكنهم يتحركون مع المسار الصحيح من ناحية (الاجتهاد والطاعة)، وإلى حد ما يتحركون ضد المسار الصحيح (الجرأة والأذى والدراما)، عكس أولئك الذين يعملون بالقطاع الخاص.. وهناك بعض الدراسات المصغرة المثيرة للاهتمام في هذا المجال.. أشار كلٌّ من "وينسبورو" و"سامبات" في الفصل الخامس عندما قاموا بدراسة 117 من المديرين التنفيذيين النيوزيلنديين، والعلاقة بين الجانب المظلم والقيادة، حيث وجدوا ثلاث ارتباطات ضخمة، فأولئك الذين تم تقييمهم بدرجة عالية في القيادة التحولية يميلون إلى أن يكونوا متدبّين في الحذر، ولكنهم يحققون درجات عالية في النطاق الدرامي، كما وجدوا أن الجرأة مرتبطة بدافع ملهم، وهو ما جادلوا بأنه نتيجة لدرامية القضايا التي يستخدمها أولئك الذين يتمتعون بالكاريزما.

وقام "كارسون وآخرون" (2012) بإجراء دراسة موسعة حيث قاموا بدراسة 1.769 منظمة تجزئة عالمية.. لقد كانوا مهتمين بشكل خاص بكيفية ارتباط اثنين من العوامل ذات الجانب المظلم، وهما: الانحراف والتحرك عكس المسار، مثل: حيازة الوظائف والتعرض للطرْد وترك المنظمة، وكما كان متوقعا فقد أظهرت النتائج أن هؤلاء المديرين الذين يعانون من خلل في الحركة ضد النزعات، كان من المرجح أن يغادروا، إما أن يتم طردهم، أو أن يستقيلوا.

والسؤال المركزي هو: متى ولماذا وكيف (إن وجدت) ترتبط سمات الجانب المظلم بالقيادة.. ونظر مقال بقلم "جارج وآخرون" (2006) في العلاقة بين القيادة والنجسية، وكما توقعنا فقد أكدت النتائج أن النجسية كانت مرتبطة بشكل إيجابي بالتقييم الذاتي للقيادة، ولكنها مرتبطة بشكل سلبي بتصنيفات الآخرين، بالإضافة إلى أنه عندما تستخدم تقييمات الآخرين لتقييم القيادة، ترتبط النجسية سلباً بالأداء، وتقدم هذه النتائج دليلاً يؤيد وجهة نظر "هوجان" بأن هناك "جانباً مظلماً" للعديد من القادة.

لقد أشار الكثيرون إلى أن درجات "معتدلة" في الصفات المظلمة تميل إلى الارتباط بنجاح القيادة، بينما تتنبأ الدرجات القصوى بالفشل والانحراف (قيصر وآخرون 2014). وبالتالي فإن التطرف مرتبط بالقيادة التمكينية والاستراتيجية والتشغيلية، فالقيادة المنحرفون يتخذون خطوات جريئة، وهم جيدون في تحديد الاتجاه ودعم الابتكار (نطاقنا الاستراتيجي)، ولكنهم ضعفاء في مراقبة الأداء، وتركيز الموارد، والحصول على التفاصيل الصحيحة (مجاننا التشغيلي).. هناك تحليل لفائدة التكاليف مع وجود سمات الجانب المظلم.. نظر كل من "جاديس" و"فوستر" (2013) في العلاقة بين العوامل المظلمة والأداء الإداري العام، بالإضافة إلى ثمانية سلوكيات إدارية بها في ذلك الثقة واتجاهات العمل، وقيادة الآخرين، وصنع القرار، وحل المشكلات، والإنجاز والتوجه والاعتمادية، والقدرة على التكيف / المرونة ومهارات التعامل مع الآخرين.. ووجد الباحثون أن الميل إلى الانحراف تحت الضغط كان دائماً مرتبطاً سلباً بالأداء.. ومع ذلك، إما التحرك عكس المسار، مثل: السلوك الدرامي الباحث عن الاهتمام كان أكثر إثارة للجدل: توقع الأداء بشكل إيجابي ولكنه يرتبط ارتباطاً سلبياً بالثقة وسائر السلوكيات. سبين وآخرون. (2013) قاموا بتلخيص سمات الجانب المظلم في العمل. بعض النتائج المعروضة في الجدول 2.9:

تظهر المزيد من الدراسات التي تشير إلى أهمية ارتباط اضطراب الشخصية بالانحراف، السؤال الذي يطرح نفسه بعد ذلك هو السبب في اختيار أو ترقية الأشخاص الذين يعانون من عيوب كبيرة في شخصياته. وبالفعل، فإن الخصائص ذاتها التي تساعد الناس على تولي مناصب عالية في الإدارة هي أيضاً سبب انحرافهم في العمل (فرنهام وآخرون 2013). وفي الآونة الأخيرة تم الكشف عن نوع مختلف من القضايا المتعلقة بالشخصية على الرغم من أن قاعدة الأدلة التجريبية ليست قوية بعد.. وقد شهد اللورد "ديفيد أوين" وهو طبيب وسياسي سابق، وشغل منصب وزير خارجية المملكة المتحدة من عام 1977 إلى عام 1979 أنه يوجد العديد من الأشخاص في السلطة السياسية الذين أصبح سلوكهم غير مؤهل.. لقد سقط هؤلاء الأشخاص ضحية لما أطلق عليه أوين لقب "متلازمة هوبريس" (أوين 2008) والتي يُعتقد أن الأشخاص في السلطة السياسية معرضين لها بشكل خاص.

## الجدول 2.9 سمات الجانب المظلم في العمل

الأداء الوظيفي	هناك علاقة سلبية لمعظم السمات
سلوك المواطنة	ترتبط السمات المظلمة بانخفاض سلوك المواطنة والجماعية ولكن هناك بعض الاستثناءات القليلة (الشخصية الاعتمادية).
سلوك عكسي في العمل	يرتبط بشكل إيجابي بالعديد من السمات المظلمة.
أداء إبداعي	أحياناً يكون هناك علاقة إيجابية على الرغم من أن العلاقة غير خطية
التدريب	العديد من سمات الجانب المظلم ترتبط بالثقة المفرطة وانخفاض التعلم والتطوير
إجراء المقابلات	ترتبط العديد من سمات الجانب المظلم بنجاح إجراء المقابلات
القيادة	يمكنها أن تلعب دوراً في النجاح والفشل على حد سواء
انحراف الإدارة	هناك العديد من الحالات حول انحراف الإدارة
إشراف سيء	يرتبط هذا بالسمات القاسية والخبيثة والمدمرة بشكل واضح

ويجادل "أوين" بأن القادة الذين يمارسون السلطة يميلون إلى المعاناة من متلازمة "هوبريس"، حيث كلما زادت ممارستهم، كانوا أكثر ميلاً إلى تطوير العداء لديهم.. ويجادل أيضاً بأنه من غير المرجح أن يتطور هذا العداء لدى الأشخاص المتواضعين، أو الذين يتقبلون النقد، أو عندهم حس فكاهي عالي.. وقد تم اختيار أربعة رؤساء للحكومة خلال الـ 100 سنة الماضية، ولوحظ أنهم قد طوروا متلازمة "هوبريس" لديهم: ديفيد لويد جورج، مارجريت تاتشر، جورج دبليو بوش وتوني بليز. ويبدو أن أعراض المتلازمة مرتبطة بالترجسية وبالثقة بالنفس المبالغ فيها، والاعتقاد بأن المحكمة الحقيقية التي يمثلون أمامها، ويجيبون عليها، ليست المحكمة الدنيوية التي تتكون من القضاة أو الرأي العام، ولكن هي التاريخ أو الله، فهو أعظم من كل شيء.. غالباً ما يكون هذا الاعتقاد مصحوباً باعتقاد لايتزعزع، أنه في تلك المحكمة سوف يتم تبرئتهم، ويعتقد "أوين" بأن هذه المتلازمة على وجه التحديد سوف تتراجع بمجرد التخلي عن السلطة.

الأمر الأكثر إزعاجاً أنه هناك مرضى نفسيين يصبحون قادة أعمال.. وقام "مانفريد

كيتس دي فريس"، وهو أحد المحللين النفسيين في إحدى المدارس الأوروبية للأعمال، بتصنيف مظاهر اضطراب الشخصية بين رجال الأعمال على مدار حياته المهنية (1984)، (1994، 2006)، وقد ركز على المديرين الذين يعانون من الاعتلال النفسي، حيث أنهم يتسببون في ضرر كبير، ويعتقد معظم الباحثين في هذا المجال أن المرضى النفسيين هم الأكثر شيوعاً والأكثر خطورة في العمل (بايباك وهير 2006).

وصف "كيتس دي فريس" العديد من الأشكال القيادية المختلفة المحفوفة بالصعوبات والمزايا:

- يجب إيلاء اهتمام كبير وإظهار الإعجاب للقائد النرجسي الذي يشعر بأهميته وذاته بشكل مبالغ فيه.
- القائد المسيطر والجاحد.. الذي دائماً ما ينتقد من هم حوله ويحكم عليهم.
- القائد المكتئب الذي لا يقوم بأي نشاط.. شخص بغضب لا مبالي ويفتقر إلى الطاقة.
- القائد الوقح الاستبدادي والقاسي.. عرضة لانفجارات الغضب في حين أن لديه القدرة على الانضباط الذاتي من الناحية الشخصية.
- القائد القلق وشديد الحساسية.. يتردد في أن يثق بالآخرين، معتد بنفسه وغير متسامح.
- القائد السلبي.. غير حاسم، فهو عنيد ويخاف الالتزام.
- القائد الكارزمي.. يتمتع بشعور الراحة والقوة والعظمة، والقوة المالية والنشوة عندما يكون في حالة ارتقاء ولكنه يصاب بالاكتئاب في أوقات أخرى.
- القائد الإنفعالي والقلق.. لديه خوف دائم من عدم الارتقاء إلى مستوى التوقعات ويميل إلى أن يكون مدمناً على العمل ومثالياً.

يتميز كيرس دي فريس (2006) عددًا من المزايا الخاصة، واحدة من هذه المزايا هي الثقة والتي تصبح ثقة مفرطة بسهولة.. من الواضح أن المنظمات تتواطأ في تضخيم الطموحات الكبيرة للقادة الذين يقدمون الكثير من الوعود بسبب ثقتهم المبالغ فيها. يدرك "كيرس دي فريس" مثله مثل غيره في هذا المجال أن الإيمان بالنفس والثقة بالذات أو النرجسية هي سلاح ذو حدين في عالم الأعمال، حيث يقول:

"وجود النرجسية هي شرط أساسي لأي شخص يأمل في الصعود إلى قمة المنظمة، حيث أن النرجسية تقدم للقادة أساساً للقناعة حول استقامة وصالح قضيتهم، فقناعة القائد النرجسي بأن فريقه أو منظمته أو بلده لها مهمة محددة، والرؤية العالمية لقوة (وحتى عدم مرونة) القائد النرجسي يعطي أتباعه شيئاً مما يتعرفون عليه ويتشبثون به، فعلى الرغم من أن النرجسية تعتبر دواء سام، فإنها عنصر أساسي للنجاح، إلا أن القائد لا يستغرق الكثير قبل أن يعاني من جرعة زائدة" (الصفحتان 188-9).

لقد حقق كيرس دي فريس ثلاثة أشياء، أولاً، وصف اضطرابات الشخصية باستخدام المصطلحات العامة. ثانياً، أظهر أن سلوكيات رجال الأعمال الخطرة والمزعزعة تعود إلى اضطرابات في شخصياتهم. ثالثاً، نبه الناس إلى أعراض تلك المشاكل (انظر أدناه).

### تحديد الأشخاص المعرضين للخطر: ثلاثة مؤشرات حاسمة

تشير الأدبيات الحديثة المستندة إلى النظرية النفسية إلى أن هناك ثلاثة علامات أساسية للغاية يمكن أن تستخدم في تحديد الأشخاص المعرضين للخطر أو الذين بدأوا في الاتجاه نحو الانحراف.

1- العلاقات: هل يمكن للشخص إقامة علاقات صحية وسعيدة وطويلة الأجل مع أنواع مختلفة من الناس والحفاظ عليها؟.. تتم القيادة بالعمل مع الناس والعمل من خلالها، ويكاد يكون من المستحيل تصور موقف قيادي لا ينطوي على مجموعات وفرق.

تبدأ القدرة على تشكيل والحفاظ على العلاقات في وقت مبكر، حيث يكون الناس صداقات في سن مبكرة جداً لأسباب متعددة، والبعض الآخر يبقونها لفترات طويلة جداً. ومن الضروري أن تكون الصحة العقلية قادرة على إقامة علاقات والحفاظ عليها.. في حين أن جميع الباحثين قد أظهروا أن المشاكل في العلاقات بين الأشخاص هي في

صميم مشكلة انحراف المديرين عن مسارهم، قد اقترح أن هذه المشكلات تكملها في الغالب سلوكيات تدميرية، وتشمل السلوكيات الجاحدة والعدائية والدفاعية والالتزام المفرط والتشكك (وليامز وآخرون 2013).. ومع ذلك، يبدو أن هذه السلوكيات المدمرة تلعب دورًا كبيرًا في الانحراف بسبب ارتباطها بعدم القدرة على إقامة علاقات جيدة.

كثيرًا ما يتحدث رجال الأعمال عن الكفاءات العاطفية (بدلاً من السمات أو القدرات) التي يتم تعلمها بشكل أساسي. وتشمل الكفاءات العاطفية الوعي الذاتي العاطفي، والتنظيم الذاتي العاطفي، والوعي الاجتماعي - العاطفي، وفهم عواطف الآخرين وهلم جرا. إذا كان بإمكاننا إدراج مفاهيم قديمة ذات صلة مثل المهارات الاجتماعية أو الكفاءات الشخصية، فمن الممكن تقديم أدبيات تعود إلى 30 عامًا تظهر بأن هذه المهارات تتنبأ بالفعالية المهنية والنجاح. وعلاوة على ذلك، فهناك أدلة تجريبية مقنعة تشير إلى أنه يمكن تحسين هذه المهارات وتعلمها. على النقيض من ذلك، يميل المدبرون المنحرفون إلى مواجهة مشاكل مع عملائهم وفرقهم وتقاريرهم المباشرة ويبدو أنهم غير قادرين أو غير راغبين في إصلاحها.

## 2- الوعي الذاتي: هل لدى الأشخاص نظرة ثابتة حول أنفسهم؟

يمكن استنباط الوعي الذاتي بعدة طرق، ففي بعض الأحيان تأتي البصيرة الذاتية من الاستيعاب في الفصول الدراسية، أو على الأريكة، أو من خلال التقييم والدراسة.. وبشكل أكثر نموذجية، فإن الوعي الذاتي يزداد تدريجياً مع النضج العاطفي عن طريق فهم ما يقوله الآخرون، وملاحظة تأثيرنا على من حولنا والعكس. فهم ينبع من النجاح والفشل.

ويمكن للإجراءات المتعمدة أن تسهل نمو الوعي الذاتي لمعظم الناس في مكان العمل.. إن محاولة القيام بمهام وتجارب جديدة تجعلنا نتوخى الحذر، في حين أن منع أنفسنا من تجربة المهام المألوفة نادراً ما يؤدي إلى اكتساب معرفة جديدة. فإن البحث عن ردود الفعل من الآخرين يثير أيضاً وعينا الذاتي وقبول الذات.. ومع ذلك، فإن معظم

إن محاولة القيام بمهام وتجارب جديدة تجعلنا نتوخى الحذر من أنفسنا، في حين أن منع أنفسنا من تجربة المهام والمجالات المألوفة نادراً ما يؤدي إلى اكتساب معرفة جديدة.

القادة المنحرفين لديهم معلومات سيئة حول نقاط قوتهم وضعفهم، فهم لا يفهمون كيف يعبرون ولا يعرفون تأثيرهم على الآخرين.

3- القدرة على التكيف: هل يثبت الشخص القدرة على التعلم من التغيير أو التجربة؟..

أشار "شارلز داروين" إلى أن البقاء ليس للأقوى أو الأكثر ذكاءً، ولكن لأولئك الذين يتأقلمون بشكل أسرع للتغيير، فالتغيير في معظم المؤسسات هو شيء مستمر ويتسارع.. يجب أن يتعلم الناس التخلي عن الافتراضات والمعتقدات القديمة أو غير الفعالة أثناء اكتساب مهارات وأفكار جديدة في أوقات مختلفة في مهنة ما، هذا يعني في كثير من الأحيان تعريض نفسك لحالات التعلم التي يمكن أن تكون مهددة والتي قد تنطوي على الفشل.. فالناس بحاجة إلى أن تكون قابلة للتكيف وقادرة على التعامل مع التغيير، وقد يكون البعض أفضل من غيره بشكل واضح من ناحية القدرة على التأقلم. أولئك الذين يظهرون عدم القدرة على التكيف والتعلم والنمو معرضون للخطر ويعرضون أيضاً فرقهم ومنظمتهم للخطر.

### الوقاية:

السؤال الرئيسي لمعظم المنظمات هو كيفية منع الانحراف الإداري والفشل، حيث أنه مكلف للغاية ومهدر. وهنا نقترح الانتباه إلى الاختيار والتدريب.

### الاختيار:

من خلال تحليل الوظائف، عادةً ما يكون لدى الأشخاص الذين يقومون بالاختيار قائمة بالكفاءات التي يبحثون عنها. والهدف هو قبول المتقدم الجيد ورفض السيئ. ومع ذلك، هناك مشكلتان في هذا النموذج:

1- افتراض الخطية: نفترض أن المزيد هو أفضل، كلما كان لديك جودة عالية (الذكاء، الإبداع، النزاهة)، كلما كان ذلك أفضل. تتطلب معظم الوظائف مبلغاً مثالياً بدلاً من

الحد الأقصى للمبلغ، وقد يشير "الحد الأقصى" إلى وجود خطر محتمل.. قد تكون أقصى درجات الثقة بالنفس تصل إلى الغطرسة أو النرجسية، وقد يكون التطرف في الإبداع مؤشراً على السلوك القَصْرِي، وقد تشير نقاط القوة القصوى إلى نقاط ضعف كبيرة.. وبالتالي سيكون من الحكمة في عملية الاختيار التحقيق مع من لديهم مستويات عالية جداً لتحديد ما إذا كانت هذه مؤشرات للمشاكل الحالية أو الوشيكة.

2- التركيز: إن التركيز أكثر على اختيار ما نريد بدلاً من رفض ما لا نريده. في الواقع، عندما نقف أمام قوة كبيرة، من الممكن أن نغفل المخاطر الجانبية عند اختيار أولئك الذين يمتلكون سمات أو صفات من المحتمل أن تكون ضارة. فكلما كانت المهمة أكثر أهمية، زادت عواقب الفشل أو انحراف الحركة عن مسارها، وكلما كان الأمر الأكثر أهمية هو السعي إلى تقييم أولئك المعرضين للانحراف. في الواقع، قد يكون إطار عمل "هوجان" والدليل التشخيصي والإحصائي للاضطرابات النفسية المبين في الجدول أعلاه بمثابة قائمة تحقق ممتازة لمساعدة الأشخاص في اختيار الأشخاص الذين قد يكونون عرضة للفشل.

### التدريب:

الفرصة الثانية للتدخل هي التدريب والتوجيه والمراقبة، وتقدم عدد من الكتب نصائح للناس حول كيفية "تصارعهم شياطينهم" بمجرد معرفتهم بالجانب المظلم لشخصياتهم، ويحتوي الجدول رقم 3.9 على نصائح دوتلتش وكايرو (2003) لكل من الاضطرابات:

ها النوع من النصائح نادراً ما يكفي، ولا يعتبر نصائح مثالية، على سبيل المثال، إن "التخلي عن سلوك الكمال والاستحواذ" ينكر حقيقة أن الكثير من الأشخاص يشعرون بأنهم قد وقعوا في شرك أفعالهم القهرية. وهكذا، يتوجه الكثيرون إلى المدربين أو حتى المعالجين للعمل على تطوير العلاجات بمرور الوقت، ويجب أن تدار التوقعات بعناية في



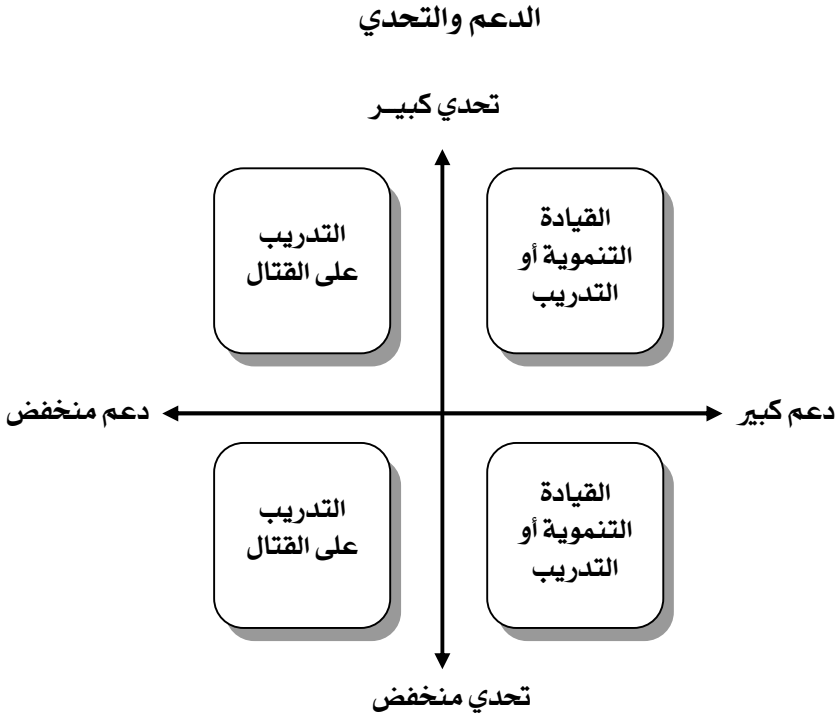
## الجدول 3.9 نصائح دوتليتشن وكايرو (2003)

الغطسة	<p>أولاً: تحديد ما إذا كنت تحيد التعامل مع الشخصية المتعجرفة.</p> <p>ثانياً: ابحث عن الصادقين في منطمتك وخذ آرائهم وتعليقاتهم الصادقة</p> <p>ثالثاً: تعلم من الانتكاسات التي تواجهك في العمل لتفادي الأخطاء.</p>
المشجاة	<p>أولاً: "خفض مستوى الصوت"</p> <p>ثانياً: اجعل شخصاً يقوم بتصوير فيديو لك أثناء العمل</p> <p>ثالثاً: حدد الظروف التي تسبب الانحراف عن المسار الصحيح</p> <p>رابعاً: خصص وقتاً للتفكير والاستماع</p>
التقلب	<p>أولاً: قم بتعيين "المستشار الموثوق به" لإعطائك تنبيهات حول التقلب</p> <p>ثانياً: تعلم أن تراجع وأن تأخذ خطوة للأمام إذا لزم الأمر</p> <p>ثالثاً: اسأل عن ما يحدث وما لا يحدث وكيف يمكنك التأثير على العمل</p>
الحذر المفرط	<p>أولاً: حدد أولوياتك وخصص جهدك للعمل على القضايا الرئيسية</p> <p>ثانياً: افعل شيئاً مختلفاً واكسر الروتين</p> <p>ثالثاً: ركز على النجاح الذي حققته في الماضي لتقليل الخوف من الفشل</p> <p>رابعاً: واجه مخاوفك عن طريق تخيل أسوأ الحالات والسيناريوهات</p>
الارتياب المعتاد	<p>أولاً: التفكير في السبب وراء عدم الثقة بالآخرين.</p> <p>ثانياً: إعادة تكوين علاقة رئيسية والعمل على شكوكك.</p> <p>الثالثة: ممارسة إعطاء ردود فعل إيجابية للآخرين.</p> <p>رابعاً: تعرّف على مدى عدم الثقة في حياتك المهنية.</p>
العزلة	<p>أولاً: أدرس شبكة علاقاتك وحدد الحلفاء (الحصول على البراعين)</p> <p>ثانياً: تدرب على رسائلك بحيث يفهم الأشخاص ما تريد قوله بوضوح</p> <p>ثالثاً: انتبه إلى (عدم) تأثيرك في العمل والعمل بجهد لإحداث تأثير.</p>
الأذى	<p>أولاً: احصل على ملكية ما تفعله.</p> <p>ثانياً: حدد القواعد التي يجب إتباعها.</p> <p>ثالثاً: التركيز على عدم التسبب في أي نوع من الأذى المتعمد.</p> <p>رابعاً: الثقة في المديرين والاستماع لهم بعناية.</p>

الشذوذ	<p>أولاً: حدد السعر الذي أنت على استعداد لدفعه مقابل "عدم المطابقة".</p> <p>ثانياً: أحط نفسك بالأشخاص الذين يمكنهم تنفيذ أفكارك.</p> <p>ثالثاً: تعرف على الفجوة بين قصدك والأثر أو النتيجة التي تريدها.</p>
المقاومة السلبية	<p>أولاً: لاحظ الفجوة بين ما تشعر به وما تقوله / تفعله.</p> <p>ثانياً: ضع نفسك في مكان الأشخاص الذين تعمل معهم.</p> <p>ثالثاً: العمل على مناطق الصراع المحتملة.</p> <p>رابعاً: انظر إلى القادة الناجحين الآخرين والاقترء بهم.</p>
الكمالية	<p>أولاً: قم بدراسة تكاليف أسلوبك ونهجك: التعرض للتوتر والفرص الضائعة.</p> <p>ثانياً: إعطاء الأولوية للوظائف الرئيسة وتعلم أن تتكيف مع وجود النقص.</p> <p>ثالثاً: التخلي عن السلوك الكمالي وسواسك.</p>
الحرص على تحقيق الرضاء	<p>أولاً: حدد ما تؤمن به.</p> <p>ثانياً: اختر المعركة: صراع صغير.</p> <p>ثالثاً: الدفاع عن شخص ما يستحق الدفاع.</p>

هذا السياق، يجب أن يتم الاستعانة بمدرين ماهرين وعملاء محددين من أجل خلق مزيج من البصيرة للبناء وتحديد الأهداف وإثارة العمل والأمانة في العمل. فإن تحقيق تطوراً كبيراً لا يتم بسهولة وبسرعة ولكن هذا لا يعني عدم القدرة على إحراز تقدم.

أحد العناصر الرئيسة في هذه العملية هو وجود مزيج مناسب من التحدي والدعم. ويتصور العديد أنها مسألة توازن كما لو كان التحدي والدعم في نهايات متقابلة للمهمة وأن مهمة المدرب هي العثور على المنطقة المناسبة التي يوجد فيها ما يكفي من كل منها ولكن هذا التصور ليس مفيداً. وهناك طريقة أكثر فائدة للتفكير في هذه المسألة وهو أن يكون البعدين متعامدين كما في الشكل 1.9. حيث يمكن تقديم قدر كبير من التحدي والدعم، وربما يكون هذا هو الهدف لكل من القادة والمدرين الذين يهدفون إلى التطوير. في الواقع، كلما كان التحدي أكبر كلما زاد الدعم المطلوب. وبالمثل، ينبغي أن ندرك أنه مع الدعم تأتي الفرصة للتحدي وإثارة النمو والتنمية.



الشكل 1.9 من الأفضل اعتبار التحدي والدعم كأبعاد متعامدة

الفكرة الرئيسة هنا.. هو أنه يجب النظر إلى الدعم والتحدي على أنها زوج وليس عناصر مستقلة. إذا كان هناك الكثير من الدعم والقليل من التحدي، فإن هذا يخلق مجموعة علاجية. وهذا ينعكس على دورة التدريب على القتال التي تهدف إلى التخلص من الضعفاء. وعندما يتم الجمع بين التحدي والدعم، فإن القليل من كلاهما يؤدي إلى خلق الفوضى.

**التكيف:**

يجب أن يكون هناك قدرة على التكيف في بيئة بها تغيير مستمر وغير قابل للتنبؤ به،

وحيث تتفشى مخاطر الفشل، ولكن أولاً، يجب فهم التكيف إذا كان يجب متابعته والاهتمام به.. وبشكل أساسي، هناك نهجان مختلفان تمامًا للتفكير في التكيف ولهما تداعيات مختلفة على القادة والمديرين والمدربين.. النهج الأول: هو فكرة التراجع، والنهج الثاني: هو النمو والتكيف.. تأتي كلمة التكيف في اللغة الإنجليزية من أصول لاتينية (resilire) وتعني "القفز مرة أخرى أو الارتداد". هذا مثل دمية البوزو، عندما ترتطم بشيء، فإنها ترتد بشكل رأسي، أو مثل مصدات السيارة (الاكصدام) عندما تصطدم بشيء بلطف، تعود إلى شكلها الأصلي. هذا هو شكل من أشكال المرونة/التكيف على أساس الركود: العودة إلى الحالة الأصلية. ولكن عندما يتم تطبيق مفهوم المرونة على الشخص، فإننا عادة ما نعني شيئاً ذات مغزى أكبر.

فالبشر لديهم القدرة على استغلال النكسة أو الفشل في التعلم والتطور، وهذا ما يسميه الدكتور "بيتر جروينوالد" بـ "المرونة التكيفية" لتمييزه عن النسخة الثابتة، وهناك عوامل طبيعية للمرونة التكيفية، وكما ناقشنا موضوع الشخصية في الفصل الثامن، بأن هناك اختلافات فردية في الانفعالية، فبعض الناس لديهم عاطفة قوية مقارنة بالآخرين، وهناك عنصر وراثي كبير في ذلك.. ولكن مع تعلم الناس آليات التعامل، فهم يكتسبون ويطورون القدرة على التكيف سواء تم تعلمهم في مرحلة الطفولة أو البلوغ.. وهناك أيضاً بيئات تشجع على تعلم التكيف وبيئات لا تقوم بذلك.

وتتمتع كل من القيادة والإدارة والتدريب والعلاج بالقدرة على تعزيز القدرة على التكيف إذا تم إجراؤها بمهارة.. ويتعين على القادة أن يفكروا - لأنفسهم ولمنظمتهم - في مدى تمكنهم من تعزيز التفكير والتعلم والنمو في مواجهة النجاحات والفشل. فم منذ نشر كتاب بيتر سينج "الانضباط الخماس" في عام 1990، أصبح مصطلح "منظمة التعلم" يستخدم على نطاق واسع ولكنه نادراً ما يُمارس بشكل منهجي. وتعمل المنظمات التعليمية على تعزيز المرونة التكيفية ولكن هناك جوانب أكثر للقدرة على التكيف من التعلم الفكري لوحده. وتلعب الثقافة والمناخ دوراً في تعزيز الأفراد والفرق والمنظمات، فإنها مسألة قيادة.

## الملخص والخاتمة

- 1- لطالما كان فشل القيادة وانحرافها مجالاً مخفياً وغير مدروس لسنوات، وبالتالي لم يتم التعرف على عدد الفاشلين والمنحرفين.
- 2- توجد الآن أدوات وتقنيات متطورة لتحديد الأشخاص المعرضين لخطر الفشل والانحراف والتفهم الجيد للعوامل الشخصية للأفراد (الخصائص والسمات) وفي السياق الذي يعملون فيه.
- 3- الفشل والانحراف ليس حتمياً ولا يمكن تجنبه، ويمكن اتخاذ خطوات عملية لمنع العديد من المشكلات التي تواجهها وإصلاحها ولكن يجب أن تبدأ جميع هذه الإجراءات بتقييم صادق ودقيق للفرد والوضع الراهن.
- 4- الاختيار والتطوير هما المفتاح لمنع الفشل والانحراف، والهدف النهائي هو تعزيز القدرة على التكيف.