

**توظيف سرد القصص التنظيمية كمنهجية ريادية**

**لمشاركة المعرفة:**

**البنك الإسلامي للتنمية أنموذجا**

**م.د. عامر عبد الرزاق عبد المحسن الناصر**

**قسم نظم المعلومات الإدارية**

**كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة الموصل**

## توظيف سرد القصص المنظمية كمنهجية ريادية لمشاركة المعرفة

م.د. عامر عبد الرزاق عبد المحسن الناصر

### Employing the Organizational Storytelling as an entrepreneurial methodology to Share

Lecturer. DR. Amir Abdulrazzak Abdulmuhsin

#### Abstract

This research discusses the essence of entrepreneurial organizations, especially the big ones, through their ability to employ Knowledge Management (KM) methodologies in order to share best practices and lessons learned about managing the various and diverse organizational resources efficiently and effectively. So, the research problem lies in the real challenge about employing Organizational Storytelling (OS) as an entrepreneurial methodology and as an ideal way to invest in the new and creative ideas and knowledge. As a result, OS will help organizations to motivate its individuals, working groups and teams, and other stakeholders in order to share these ideas and knowledge, besides taking the actions that would reduce the risks and seize the opportunities through the promotion of trust and loyalty for stakeholders in their organizations. The case study methodology was used through the in-depth study in the dimensions of phenomenon about the Islamic Development Bank as a sample of this research. This in-depth study has been come in the framework of the content analysis of the letters of the President of bank, as well as to find the patterns of storytelling and its trends employed. The study has reached several conclusions, the most important of which: OS works as an entrepreneurial methodology adopted by the bank to help enterprises and individuals in developing the relations among their concepts in a joint framework which govern by the values and beliefs of those enterprises and individuals. This joint framework helps in building organizations and teams who are guiding and pushing them to feel strongest (agreement heart and mind) to change the economy and society. In addition, the research recommends Iraqi and Arab organizations to attention with appropriate preparation for telling stories, besides taking the considerations of audience and the purpose of the story. As a final result, this attention will lead to develop an effective narrative which in turn achieves the desired results across the entire gamut of organizational diversity.

**Key words:** Storytelling, Organizational Stories, Sharing the Best Practices and Lessons Learned, Developing Organizational Entrepreneurship, Islamic Development Bank.

- المجلد الثامن
- العدد الخامس عشر
- تشرين ٢ ٢٠١٥
- استلام البحث: ٢٠١٤/١/١٢
- قبول النشر: ٢٠١٤/٣/١١

## توظيف سرد القصص التنظيمية كمنهجية ريادية لمشاركة المعرفة:

البنك الإسلامي للتنمية أنموذجاً

م.د. عامر عبد الرزاق عبد المحسن

### المستخلص

يناقش البحث جوهر المنظمات الريادية وخصوصاً الكبيرة منها من خلال قدرتها على توظيف منهجيات ادارة المعرفة من اجل مشاركة افضل الممارسات والدروس المتعلمة (المستفادة) في ادارة الموارد التنظيمية المختلفة والمتنوعة بكفاءة وفاعلية. اذ تكمن مشكلة البحث في التحدي الحقيقي لتوظيف سرد القصص التنظيمية كمنهجية ريادية وطريقة مثلى للاستثمار في الافكار والمعرفة الجديدة التي تساعد المنظمات على تحفيز افرادها ومجاميع العمل واصحاب المصالح الاخرين لديها من اجل مشاركة المعرفة والافكار الجديدة، واتخاذ الاجراءات التي من شأنها الحد من المخاطر التي تواجهها المنظمات الكبيرة واقتناص الفرص في بيئاتها الديناميكية عبر تعزيز الثقة والولاء لأصحاب المصالح بتلك المنظمات. استُخدمت منهجية دراسة الحالة عبر التعمق في دراسة ابعاد الظاهرة في البنك الإسلامي للتنمية كعينة للبحث. هذا التعمق جاء في اطار تحليل المضمون لخطابات رئيس البنك وايجاد انماط سرد القصص واتجاهات التوظيف. كما توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها يعمل سرد القصص التنظيمية كمنهجية ريادية يتبناها البنك لمساعدة المشاريع والافراد في تطوير العلاقات بين مفاهيمهم في اطار مشترك يحكمه القيم والمعتقدات السائدة في المنظمات التي يعملون بها، وهذا الاطار يساعد في بناء المنظمات وفرق العمل الذي يوجههم ويدفعهم شعور اقوى (اتفاق القلب والعقل) للتغيير في الاقتصاد والمجتمع. بالإضافة الى ذلك، يوصي البحث المنظمات العراقية والعربية الاهتمام بالأعداد الدقيقة لسرد القصص، والاخذ باعتبارات الجمهور والغرض من القصة مما سيؤدي الى تطوير سرد فعال الذي يحقق بدوره النتائج المرجوة عبر السلسلة الكاملة للتنوع التنظيمي.

**الكلمات الرئيسية:** سرد القصص، القصص التنظيمية، مشاركة افضل الممارسات والدروس المتعلمة، تنمية الريادة التنظيمية، البنك الإسلامي للتنمية.

## مقدمة :

توصف المنظمات الريادية بانها محركات للتنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة في اطار ضمان صحة ونمو اقتصاد الامم، اذ تتسم هذه المنظمات بمجموعة من الخصائص تجعلها ريادية في بيئتها التنافسية، كما انها تقوم على عدة اسس اهمها دعم المشاريع والاعمال الريادية والافراد الرياديين من خلال مشاركة المعرفة حول الفرص من اجل استغلالها من قبل تلك المشاريع والافراد على حد سواء. واحد اهم اطر الدعم التي تستخدمه تلك المنظمات في تعزيز مشاركة المعرفة مع اعضاءها مشاريعاً وافراداً وكذلك مع المنظمات الاخرى في مجتمعها ما يسمى بسرد القصص المنظمية كمنهجية ريادية التي تتناول موضوعات افضل الممارسات والدروس المتعلمة. وهنا نلاحظ تجربة عملية وواقعية للبنك الاسلامي للتنمية بوصفه منظمة ريادية تسعى من خلال منهجية سرد القصص - التي جاء بها القراءن الكريم والحديث الشريف - بوصفها احدى اطر تطوير المجتمع عبر تجاوز الحقائق والمعلومات التي يتردد صداها على مستوى الحشو المعموق ليصل الى ربط المشاريع والافراد بفلسفة ورؤية ورسالة تساهم بدعم التنمية المستدامة في مجالات الحياة كافة ومنها الاقتصادية على وجه الخصوص.

## المحور الاول: الدراسات السابقة ومنهجية البحث.

### أولاً: الدراسات السابقة.

يستخدم الأكاديميون والممارسون التفكير بأنواعه من اجل حل المشكلات التي تواجه الأفراد أو المنظمات. وفي ضوء ذلك، يتجسد هذا التفكير بقواعد وأسس تساعد هؤلاء الأكاديميين والممارسين على إجراء البحث العلمي في الوصول إلى أدق النتائج، ومن أهم هذه القواعد والأسس عرض الجهود المعرفية السابقة ومناقشتها في إطار استرجاع المعرفة المخزنة (دراسات سابقة)، وتكييفها للواقع الحالي، عبر تحديد أبعاد مشكلة البحث وأهدافه وأنموذجه (منهجية الدراسة الحالية). وفي اطار عرض الجهود المعرفية للباحثين ذات الصلة بسرد

القصص المنظمة والريادة المنظمة من جهة ومشاركة المعرفة من جهة أخرى، نلاحظ قلة الدراسات والبحوث التي تناولت هذا الموضوع الجوهري (العلاقة بين المفهومين)، ومن أهم هذه الجهود ما جاء به كل من (Brown)، و(Denning)، و(Groh)، و(Prusak) في كتابهم المشترك ( Storytelling in organizations: why storytelling is ) كتاب (transforming 21<sup>st</sup> century organizations and management) سنة (2005)، وهو خلاصة لبحوث قدمت من الباحثين لما يقارب ثلاثة عقود مضت. إذ يناقش هؤلاء الباحثون القيمة المتحققة من استخدام سرد القصص في المنظمات من خلال توضيح محتوى سرد القصص، واستخداماته كوسائط لنقل المعرفة، ويوصفه أداة استراتيجية لدعم التغيير والتعلم المنظمي، فضلاً عن طرح التوقعات والرؤى المستقبلية حول أهم تطبيقاته في المنظمة. كما سبقت هذا الجهد العديد من البحوث يمكن عدّها الأساس في دعم هذا الأسلوب، ومنها دراسة (Zemke, 1990) حول دور القصص المنظمة في فهم الإطار المتكامل لعمليات وأنشطة المنظمات. ودراسة (Boyce, 1995)، و(Holmes, 2007) حول استخدام القصص كوسيلة لدعم المنظمات وأعضائها في تطوير معنى مشترك للأحداث، فهي وسيلة لمعالجة المشكلات في المعنى المشترك نتيجة التنوع في المنظمات. كما يناقش كل من (Kaye & Jacobson, 1999) سرد القصص المنظمة بوصفها الأساس في تمكين الأفراد العاملون باتجاه إيجاد عمل مشترك وجماعي، ويساعدهم في وضع الإجراءات التنظيمية في سياقات ومعنى ذات صلة بإبراز قيم وثقافة المنظمات. كما ركز بعض الباحثين على كيفية استخدام سرد القصص في تعزيز بعض جوانب الريادة ومنهم (Gill, 2011) الذي تناول المحافظة على ولاء الأفراد العاملون أثناء عملية التغيير والالتزام التي تواجهها المنظمات، و(Harris & Barnes, 2006) الذي ركز على مشاركة المعرفة (أفضل الممارسات) مع الفردين الرياديين، و(Brady & Haley, 2013) اللذين بحثا في تأثير سرد القصص على الثقافة التنظيمية.

## ثانياً: منهجية البحث.

١. **مشكلة البحث:** تتباهى المنظمات الريادية لكونها السبب الرئيس وراء تطور الامم وتنمية اقتصادها، وخصوصاً اذا كانت تستمد قيمها من مبادئ الفكر القيمي للدين والاعراف، ويعزى هذا التباهى الى قدرتها في ممارسة السلوكيات الريادية (افضل الممارسات المستمدة من تطبيق مبادئ الفكر الاسلامي مثلاً) واستخلاص العبر والدروس المتعلمة. ولكن هذا التباهى يبقى غير مكتمل من دون سرد القصص حول تلك الممارسات والدروس لتعزيز روح المبادرة عبر مشاركة المعرفة مع المشاريع والافراد في المجتمع الذي تعمل به تلك المنظمات الريادية. ومن هذا المنطلق، تكمن مشكلة الدراسة في التحدي الحقيقي للمنظمات الريادية في كيفية جعل اسلوب سرد القصص جزء لا يتجزأ من عملية التنمية الاقتصادية المستدامة للمجتمع عبر تعزيز روح المبادرة (الريادة) لدى مشاريعها وافرادها. ويمكن تلخيص هذه المشكلة بالتساؤل البحثي "في اطار ممارسات ودروس المنظمات الريادية في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة لمجتمعاتها، ما انعكاسات مشاركة تلك الممارسات والدروس من خلال سرد القصص في تعزيز روح المبادرة لدى المشاريع والافراد لدعم التنمية الاقتصادية؟".

٢. **اهمية البحث:** تتجلى اهمية البحث في تحفيز المنظمات العربية والعراقية على استخدام سرد القصص حول افضل الممارسات والدروس المستخلصة من عملها لتعزيز روح المبادرة والسلوك الريادي لدى اصحاب المصالح منها - كأفرادها العاملون على سبيل المثال- من اجل تنمية الاقتصاد والمجتمع في بلدنا العزيز والبلدان العربية. كما يسلط هذا البحث الضوء على ممارسة عملية وواقعية لتجربة احدى المنظمات الريادية المتمثلة بالبنك الاسلامي للتنمية وتحليل المضمون لخطابات رئيس هذا البنك في هذا الصدد.

٣. **اهداف البحث:** وفقاً لمشكلة الدراسة وأهميتها، يتمثل الهدف الرئيس لهذا البحث في تحليل مضمون خطابات رئيس البنك الاسلامي للتنمية في ضوء دور سرد القصص من

اجل تعزيز السلوك الريادي لدى اصحاب المصالح مع التركيز على بعض المبادئ القيمة للدين الاسلامي الواردة في تلك الخطابات كأساس لدعم تنمية الاقتصاد. الى جانب ذلك، بناء اطار فكري من خلال عرض للأدبيات المعاصرة حول أبعاد البحث، والمتمثلة بسرد القصص المنظمة ودورها في مشاركة المعرفة لتعزيز السلوك الريادي.

٤. **منهج وفرضية البحث:** استخدم البحث منهجية دراسة الحالة عبر تحليل المضمون لخطابات رئيس البنك من خلال قراءة للكيفية التي تساهم سرد القصص بها في مشاركة المعرفة حول ممارسات ودروس البنك من اجل تعزيز روح المبادرة للمجتمعات الاسلامية افراداً ومشاريع. كما يمكن وضع فرضية البحث المتمثلة بـ "سرد القصص لمشاركة افضل الممارسات والدروس المتعلمة حول البنك يسهم في تعزيز روح المبادرة (الريادة) في المجتمعات الاسلامية".

## **المحور الثاني: الجانب النظري.**

### **أولاً: سرد القصص المنظمة.**

يمثل سرد القصص (Organizational Storytelling) ظاهرة جوهرية لكافة الامم والمجتمعات والثقافات، ويعود تاريخها الى اقرب تسجيل للاتصال بين البشرية، اذ يمتلك سرد القصص في جوهره خاصية تمكنه من تجاوز محددات الثقافات والفئات العمرية وكذلك محددات الجنس.

### **١. المفهوم والاهمية:**

تجمع القصة الجيدة عادة بين عدة جوانب منها - على سبيل المثال لا الحصر - الصراع والدراما والتشويق والرموز والشخصيات، والنتيجة كالاتنصار على التحديات، فضلاً عن احتواها ضمنياً على الاخلاق المتوقعة، اذ يجري توظيف جميع هذه الجوانب باتجاهين هما اسر الخيال الخاص بالفرد، وكذلك جعله يشعر بأهمية مُتضمنات القصة في انجاز اعماله (Adamson et al., 2006, 37). اذ يعرف (Boje, 1995, 997) القصة بانها

اداء مكتوب او شفهي يفسر الاحداث او الخبرات الماضية والمتوقعة التي تتطوي على معرفة وتجارب اكثر من شخص، فهي هيكل يستخدم للتعبير عن التجربة الانسانية في اطار السرد (Boje, 2008, 1). لذلك، نؤكد بان القصة تكون بيئة عقلية تفاعلية تتصل بالعواطف الخاصة بالفرد ويدرج معناها في ذاكرته، مما يسمح له بتوليد الخبرة والرؤى من خلال قراءة للقيم والقواعد والمعتقدات المشتركة وتوظيفها في دعم اعماله.

يشير (Jabri & Pounder, 2001, 682) الى السرد بوصفه مفهوم يشمل "كل ما يتعلق بالتعبير عن التجربة الانسانية الفعلية في شكل قصص شخصية التي تكونت في اطار استعادة الاحداث". وهنا، يبرز سرد القصص بوصفه أداة استراتيجية وطريقة مثلى للاستحواذ على الخبرة والمعرفة الشخصية والمنظمية وخبزنها ومشاركتها وتطبيقها في سياق بناء القصص التي تمثل تطلعات العمل عبر اعادة تنشيط الطريقة التي تؤدي بها المنظمات اعمالها ووصولاً الى تحقيق ريادتها في بيئة الاعمال المعقدة والمتغيرة (Immonen & Jussila, 2011, 55). اذ يعرف (Lelic, 2001, 9-10) سرد القصص بانه استنكار للأحداث مع الارتباطات الجماعية التي تتطوي على التفاعل بين الافراد لإنتاج المعنى الذي يمكن تطبيقه على تجارب المستقبل.

ولتحديد مفهوم سرد القصص بدقة، يفرق (Waltz, 2003, 118) بين هذا المفهوم والحوار (Dialogue)، فالأول هو الاسلوب الاكثر رسمية لبناء القصص التي تستخدم في مشاركة المعرفة وتبادل الافكار والخبرات وخصوصاً الضمنية منها بين مجاميع العمل الكبيرة، بينما يشير الحوار الى طريقة عادية للتفاهم بين الافراد من خلاله يتم استكشاف الافتراضات الفردية والجماعية والافكار والمعتقدات والمشاعر التي تتحكم بمهارات التفاعل التي يمتلكها هؤلاء الافراد، علماً بان كلتا الطريقتين تستخدم في سرد الفكر والمعرفة المبنية على التفاعل والتواصل النشط بين المتلقين. وعكس سرد القصص تكمن الطريقة التحليلية المستخدمة من قبل علماء المنطق والرياضيات لإيصال المعرفة الضمنية والصريحة.

ويضيف (Senge, 1990, 5) بان سرد القصص يختلف عن المناقشة (Discussion) التي تعد بمثابة اطار لعرض وجهات النظر المتعددة في سياق البحث عن الراي الانسب لحالة ما، وهنا يراد من المناقشة التعمق في الفهم لفكرة او قضية معقدة، ويتيح سرد القصص للمنظمة ايجاد هذه المناقشات لتشخيص المشكلات. وفي اطار تفسير النموذج السردى، يشير (Gill, 25, 2011) الى سرد القصص بانه تطبيق تبسيطي لنموذج الاتصال البشري الذي فيه الافراد يبسطون المعرفة المعقدة في قصص يتم سردها ومشاركتها بين مجموعات من الافراد لتوضيح اجراءات العمل. كما يستخدمها المديرون والموظفين على حد سواء في منظماتهم بوصفها وسيلة استراتيجية تستهدف توليد حالة اجتماعية مرتفعة المستوى تجمع هؤلاء الافراد جسدياً ونفسياً من خلال تنمية المعنى المشترك بينهم في اطار توليد المعرفة والافكار الجديدة، واتخاذ الاجراءات التي من شأنها الحد من المخاطر التي تواجهها المنظمات الكبيرة واقتناص الفرص في بيئاتها الديناميكية وباتجاه تحقيق ريادتهم الشخصية والمنظمية. كما يفسر هؤلاء الافراد سرد القصص وفقاً لتجاربهم وادراكهم الشخصي حول المشكلات والحلول والتفسيرات، اذن فهي تعزز من الالتزام والتذكر الى حد كبير لديهم، وتدعم بناء الذاكرة التنظيمية على اساس التطور في الذاكرات الشخصية للأفراد العاملون (Reissner, 2005, 486).

فالقوة العملية لسرد القصص لا تكمن فقط في تمثيل المعرفة الشخصية والمنظمية، وانما في تقديم افكار ومعارف جديدة في اطار العلاقات المعقدة لبيئة العمل، والتي بدورها تساعدنا على فهم عمل المنظمة. كما يعرف (Connell, 2008, 1754) سرد القصص وفقاً لتصنيفين هما **المحتوى** (الذي ينص على قراءة مجموعة معينة من الخصائص - لاحظ الشكل (1) - الواجب ان تحتويها كل قصة)، اذ يتم عمل موازنة بين هذه الخصائص التي لربما قد تغطي بعضها على الاخرى نتيجة التغير في ظروف السرد او الغرض من القصة. **والعملية التي تدعمها** (والتي من خلالها يتم اعتبار الخصائص الطرفية لأداء القصة في دعم مساحة وظيفية محددة، على سبيل المثال احتواؤها على معرفة ذات صلة بعملية ما)، علماً

بان سرد القصص وفقاً لهذا التصنيف يمثل طريقة لمشاركة وتبادل الخبرات والرؤى والتفسيرات السابقة او المتوقعة بين اثنين او اكثر من الافراد.



الشكل (١) خصائص سرد القصص وفقاً للمحتوى

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على:

Connell, N. (2008) Organizational Storytelling, **Knowledge Management: Concepts, Methodologies, Tools and Applications**, Premier Reference Source, IGI Global, Vol.4.

تؤدي القصص المنظمية (Organizational Stories) دوراً جوهرياً في المنظمات التي تتميز بحاجتها الى خاصيتي التعلم والتعاون بين أعضائها بوصفها جزءاً من تخطيطها للأعمال والوصول إلى قواعد وقيم وثقافة منظمية تتمثل بمنع حدوث المشكلات، بدلاً من حلها بعد وقوعها. اذ تعرف القصص المنظمية على أنها سرد تفصيلي للإجراءات التي اتخذتها الإدارة السابقة، بما في ذلك التفاعلات بين الأفراد، وغيرها من الأحداث المنظمية الداخلية والخارجية، والتي يتم تناقلها بصورة رسمية أو غير رسمية داخل المنظمات (Campbell, 2008, 47). فالقصص المنظمية هي شبكات للإجراءات الجماعية تستخدم

المعالجات النفسية ومصممة لمساعدة الافراد في فهم حياتهم والاشياء من حولهم في اطار انتماءهم لمنظمتهم (Letiche *et al.*, 2008, 642).

تنشأ هذه القصص داخل المنظمات، وعادة ما تعكس الأعراف والقيم والثقافة المنظمة. يجعل أسلوب سرد القصص من المعلومات والمعرفة أكثر قيمة وجاذبة ومسلية وتتصل بسهولة مع الادراك الشخصي للفرد ومجاميع العمل وتجاربيهم، فضلاً عن التفاصيل السياقية الغنية المشفرة فيها، لذلك يعد سرد القصص الآلية المثلى لالتقاط واكتساب المعرفة الضمنية والصريحة، فضلاً عن إيصال المعايير والقيم والنظم الإدارية التنظيمية (الكيفية التي تنجز بها الأشياء). ولكي تكون هذه القصص فعالة لا بد أن تتصف بأن لها هدفاً محدداً، وتحتوي على أمثلة للتغيير الناجح، وتناقش أسئلة من، وماذا، ومتى لإثراء المستمع بالتفاصيل، كما يفترض أن تشتمل على الثمن الذي يدفع عند الفشل (Becerra-Fernandez & Sabherwal, 2010, 126). اذن فهي تناقش افضل الممارسات والدروس المتعلمة من خلال بناء الذاكرة التنظيمية. ويمكن استخلاص أهمية سرد القصص المنظمة في منظمات الاعمال من خلال: (Brown *et al.*, 2005, 167)، و (Letiche *et al.*, 2008, 641-654)، و (Wilson, 2012, 49)

◀ يساعد سرد القصص المنظمة اصحاب المصالح على فهم المنظمة، فالقصص والروايات والخطابات تساعد المديرين في عكس الجهود المبذولة لدعم فهم اصحاب المصالح للسياق المحير في كثير من الاحيان للمنظمة نتيجة مرور الاخيرة بفترات من الازمات او التغييرات.

◀ سرد القصص المنظمة يساعد اعضاء المنظمة في الاجابة عن تساؤلات المجتمعات عن ادوارهم داخل منظماتهم وكذلك دور منظماتهم في بيئتها الوطنية والعالمية.

- ◀ يتميز سرد القصص المنظمة بكونه اسلوبا سريعا وفاعلا من خلال اىصال الرؤى والافكار والتفسيرات والتوقعات حول الماضي والحاضر والمستقبل الى اعداد كبيرة من الافراد، ويسرعة مذهلة نتيجة لاحتوائها على عناصر الدراما والتشويق، كما يحصل الافراد على تلك الرؤى والافكار بشكلها الشمولي بسرعة نتيجة لتراكم الادلة والوضع الدقيق لأبعاد القصة الذي يساعد على بناء نسيج اجتماعي للمنظمات التي يعمل بها لأولئك الافراد.
- ◀ يتميز سرد القصص بكونه مجاني، فهو لا يتطلب استثمارات مكلفة في الاجهزة والبرمجيات، كما انه لا ينطوي على توظيف خبراء مكلفين. فسرد القصص في نهاية المطاف اسلوب منخفض التكلفة وذو عائد مرتفع.
- ◀ مهارات سرد القصص سهلة التحديث، فالجميع يمكن ان يكونوا قادرين على سرد القصص من خلال التعلم من القصص التي تقال في كل وقت، واستخدام هذه القصص في الحصول على نتائج الاعمال المستهدفة. فالتجربة في هذا المجال على سبيل المثال، تدل على ان مهارات سرد القصص تتحسن باستمرار وسهولة حتى مع الافراد الاقل استعداداً لسرد القصص.
- ◀ يقوم سرد القصص على اساس التواصل بشكل طبيعي من خلال اللغة التي يتقنها الفرد، كما تزداد فاعلية سرد القصص مع اتقان الفرد للغات اخرى اجنبية ولاسيما لما لها من دور في تنمية الافكار والرؤى والتفسيرات.
- ◀ سرد القصص يدعم التعاون على مستوى الفرد والمنظمة، ففي المناقشات المجردة يتم ايجاد خطوط عامة قد يتفق عليها الافراد، ولكن باستخدام سرد القصص المنظمة يتم وضع المعنى المشترك للأفراد ومجاميع العمل في اطار سياق نظري وعملي لتوجيه الافكار والرؤى نحو ايجاد ارضية للتعاون بين هؤلاء الافراد لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة، كما تمنع هذه الارضية ظهور اي صراعات تحدث بين

الافراد فلا وجود لخاسر او رابح (-Courtright & Smudde, 2009, 245). (269).

◀ تحتاج عملية اىصال القيم المنظمة وثقافتها الى اصحاب المصالح والافراد الى مبدأ الاقناع الذي يقوم على اساسه اسلوب سرد القصص غير تطوير فهم مشترك لتلك القيم واعطاء معنى للعمل التنظيمي (-Marshall & Adamic, 2010, 18). (23).

◀ يُمكن سرد القصص الافراد على التواصل بشكل شمولي من خلال عرض الحقائق بشكلها المفصل، فضلاً عن دعم الحدس لدى هؤلاء الافراد الذي يسمح بالنقاط المعرفة الضمنية لتفسير تلك الحقائق.

◀ يرتبط سرد القصص بالسياق الذي تطوره المنظمات في تنمية الذاكرة التنظيمية، مما يتيح نقل الذاكرة التنظيمية وما تحتويه من معارف وتفسيرها بشكل دقيق.

◀ تعد الاتصالات المنظمة المجردة مملّة وجافة، ويتم استخدام سرد القصص المنظمة من اجل ملء تلك الاتصالات بالمفاهيم والامثلة للحصول على اتصالات فاعلة تساهم في تحفيز المتلقين للمشاركة في توليد الافكار والمعرفة ومشاركتها وكيفية تطبيقها.

◀ تربط القصص المنظمة الافراد بمنظمتهم والمنظمات بالمجتمعات، فهي تتضمن العادات والتقاليد التي تؤسس القيم الفردية والمنظمة التي بدورها تدعم انشاء الاواصر والعلاقات بين المفاهيم والافكار داخل الذاكرات الفردية والتنظيمية.

◀ يعمل سرد القصص كمحفز للتعلم ذي الحلقة المزدوجة لدى الافراد، فالمرّة الاولى يتم نقل الافكار والرؤى من خلال القصص، وفي المرّة الاخرى للتعلم، اذ يتم تحفيز قيم الافراد باتجاه طرح التساؤلات في سياق الذاكرة الفردية لتوليد معرفة جديدة (-Sims, 2003, 1198).

- ◀ يتصل سرد القصص بالذكاء الشعوري من خلال تحفيز مشاعر الفرد باتجاه المشاركة بآراء ووجهات نظر محددة تدعم قيم المنظمات واهدافها واستراتيجياتها.
- ◀ يعمل سرد القصص على تنمية الذاكرة الفردية والتنظيمية من خلال تراكم القصص التي لا تنسى.
- ◀ يبرز سرد القصص كأسلوب للقيادة من خلال تضمين القصص للمحتوى المستهدف وفيه يوضح ما هو الصواب وما هو الخطأ، ومتى يكافئ الفرد ومتى يعاقب، وهكذا (Harris & Barnes, 2006, 351).

## ٢. المنافع والخصائص والمحددات:

تستخدم منظمات الاعمال سرد القصص بوصفه استراتيجية لتطوير محتوى رسالة يحمل بين طياته وجهة نظر جديدة او تعزيز لراي او سلوك باستخدام السرد حول الافراد والمنظمة، وفي الماضي والحاضر والمستقبل، وفي اطار الترابط الاجتماعي بين المنظمة ومحيطها او العمل نفسه، لذلك يرى (Denning, 2005) ان المنظمات اصبحت تعتمد على هذه الاستراتيجية - الاتصال الفاعل - كمحرك للريادة والنجاح داخلياً وخارجياً عبر التأسيس لفهم ومعنى مشترك يعتمد عليه فيما بعد لاتخاذ القرارات الحاسمة بشأن استغلال الفرص ومعالجة التهديدات وتقليل المخاطر ولاسيما خلال فترات التغيير او الازمات التي تواجهها المنظمات (Denning, 2005, 122).

احدى اهم الفوائد لهذه الاستراتيجية تكمن في دعم المنظمات الكبيرة التي لديها مجموعة متنوعة من اصحاب المصالح، فسرد القصص المنظمة يوفر اطاراً مرناً للمديرين الاستراتيجيين من اجل عكس اهداف المنظمة التي تتماشى مع المصالح المرتبطة بتلك المنظمات، فضلاً عن تعزيز الثقة والولاء لهذه الجهات من خلال توليد رابطة عاطفية مع اصحاب المصالح نتيجة لتفسير سلوك تلك المنظمات من حيث قيمها وثقافتها وكذلك المهام الاخلاقية التي تقوم بها في بيئتها. ويمكن تلخيص الفوائد الاخرى لهذه الاستراتيجية بالاتي:

Gill, 2011, )، و (Harris & Barnes, 2006, 325)، و (Denning, 2006, 42-48)  
(25)

- ◀ وسيلة فعالة داخلياً في دعم قنوات الاتصال الرسمية مع الافراد العاملون.
- ◀ استخدام سرد القصص من قبل الادارة هو اكثر من مجرد مشاركة واثارة الاهتمام لدى الافراد العاملون، بل يعمل على التحفيز على الابداع والابتكار.
- ◀ قد تبقى اهداف القصة ثابتة حتى عندما يتم تكييف المحتوى من قبل الادارات لجعل القصص تكون ذات صلة بالظروف التي تمر بها المنظمات في بيئتها، او اكثر شخصية بالنسبة للأفراد ومجاميع العمل.
- ◀ المعلومات والمعرفة المقدمة من خلال السرد تكون اكثر قابلية للتصديق بوصفها قائمة على خبرة الادارات ومدى تفسيرها للخطوات المراد السير عليها للوصول الى الريادة والتنافسية المستدامة.
- ◀ تظهر القصص المنظمة الفاعلة نداء الى العواطف، ولها دورة حياة ترتبط مع المنظمة.
- ◀ يمكن للأفراد والمنظمات من تبني مفهوم الملكية للروايات والقصص الخاصة بها نتيجة لاحتوائها على المبادرات والتجارب الخاصة بها وما تحتويه ايضا من رسائل تبين المعارف التي تحقق الريادة.
- ◀ عندما يكون اصحاب المصالح والافراد العاملون مرتاحين لقيم وممارسات العمل الخاصة بمنظماتهم، يصبح هؤلاء كأصول جوهرية ومهمة لتحسين وتعزيز سمعة منظماتهم تلك.

قوة القصص المنظمة بوصفها ممارسة ونموذج للريادة تتجلى بمجموعة من  
الخصائص لبنائها وصياغتها، وهي: (Gill, 2011a, 21)، و (Wilson, 2012, 50)

- ◀ زيادة الوعي بين اصحاب المصالح والافراد العاملون حول منظماتهم واتجاهها واستراتيجياتها وقيمتها.
- ◀ تسمح للمتلقين لها بفهم الحقائق وتفسير المعلومات والمعرفة بالاعتماد على الظروف المحيطة بالمنظمة، وكذلك بناء قاعدة لتلك المعارف بشكل شخصي.
- ◀ تأثير التساؤلات لدى اصحاب المصالح والافراد العاملون في المنظمات حول ادوارهم واهتماماتهم بالاعتماد على الذاكرة التجمعية لديهم والواقع الحالي لأدوارهم الفعلية.
- ◀ تظهر الصراع بين التوقع والواقع الفعلي من خلال استعراض للإيجابيات والسلبيات ونقاط القوة والضعف من خلال الحقائق والاحصائيات (Gill, 2011a, 21).
- ◀ تمتد قيمة القصص المنظمة الى ما بعد اللحظة الفورية للسرد لجعل اصحاب المصالح والافراد العاملون جزءاً من اي حل مستقبلاً.
- ◀ لا بد ان تقر القصص المنظمة بالقيم والثقافة التي تعزز من الاحترام والتقدير فضلاً عن تعزيز الثقة والتفاهم.
- ◀ تحافظ القصص المنظمة على علاقة اصحاب المصالح والافراد العاملون بالعلامة التجارية للمنظمة والولاء لها (Wilson, 2012, 50).
- يمثل تصميم وانجاز سرد القصص المنظمة عملية دقيقة وغير سهلة لاسيما اثناء وقت التغيير المنظمي، اذ يتطلب التغلب على محددات عدة لكي تكون فعالة، منها: (Mark & Gill, 2011, 28) و (Toelken, 2009, 21-29)
- ◀ سرد القصص تقنياً هو احد اساليب الاتصالات، لذلك يجب ان يأخذ الاستراتيجيون بنظر الاعتبار نظرية الاتصالات المتنوعة من اجل اتاحة الفرصة لأكبر مشاركة للمعنى مع الجمهور المتنوع.

- ◀ احدى اهم محددات سرد القصص المنظمة ما يتعلق باختيار الوسيلة لتقديم المعلومات والمعرفة لاسيما الضمنية منها، علماً بأن افضل هذه الوسائل اللقاءات وجهاً لوجه.
- ◀ بناء الثقة الطيبة بين المديرين واصحاب المصالح من جهة والافراد العاملون من جهة اخرى يتضمن اكثر من سرد فقط، وانما تطوير اجراءات واتصالات مفتوحة تدعم تلك العلاقة.
- ◀ يعد سرد القصص المنظمة تكملة لعملية صنع القرارات من خلال تمكين اصحاب المصالح والافراد العاملون من تخيل افاق جديدة واكثر مناسبة للتواصل مع التغيير وتحفيز الابتكار.
- ◀ يمثل سرد القصص المنظمة مدخل الاقل رسمية في تبادل المعلومات والمعرفة، وما زال يطبق فيه المبادئ العامة للاتصال الفعال، وبالنظر الى قدرات وتطلعات ودوافع جمهور المنظمة لا يزال هذا المدخل بحاجة التي التطوير من اجل بناء استراتيجية للتواصل الفعال تدعم بدورها الريادة.
- ◀ التخطيط الدقيق في اطار ممارسة الاتصالات ينطبق على سرد القصص في بيئة الاعمال، كالبحث عن الجمهور المستهدف، والتفكير في النتيجة المرجوة من الاتصالات، وكذلك ماهية الادوار المطلوب انجازها.
- ◀ اعتبارات الوقت والمكان قد تؤثر و/او تقييد من ممارسة سرد القصص، والتي يمكن التغلب عليها باستخدام الوسائط الالكترونية، مما يفقد بعض الخصائص المهمة لسرد القصص.
- ◀ من المهم مراعاة المديرين الاستراتيجيين عند سرد القصص لوجهة نظر يكون لها صدق ايجابي عند الجمهور، على سبيل المثال الابتعاد عن الافكار المعقدة التي قد يتطلبها العمل، ومحاولة البدء بأمثلة بسيطة لتبسيط المطلوب عمله من الافراد.

◀ التضارب في تفسير الرسائل من قبل المستلمين والتي تكون على النقيض مما هو مطلوب.

◀ ضرورة تحديد عناصر الاتصال الفعال كالانتباه الى المسؤولية والايجاز والمهنية والصدق في السرد.

### ٣. انواع القصص المنظمة وعملية سردها:

ما بين استخدام منظمات الاعمال لسرد القصص بوصفه دليلاً لتعليم وتذكير اصحاب المصالح بسياسات المنظمة تارة، وتحفيز الافراد العاملون للتعلم وتعزيز ولائهم بقيم وثقافة المنظمة تارة اخرى. يبرز سرد القصص المنظمة كوسيلة لتبادل افضل الممارسات والنجاحات في اطار الريادة، كما لا ننسى دورها في تفسير واقع معين في الماضي كدروس متعلمة، فالقصص تتنوع بتنوع المستفيدين والظروف المحيطة بالعمل وكذلك المواقف التي تتطلبها. كما لا بد ان نعلم بان هذه القصص تتطور مع مرور الزمن، وهنا يقر ( Zemke, 1990) بوجود التدخل في صياغة عملية السرد للمحافظة على صحة المعرفة الموجودة في محتوى تلك القصص ولاسيما مع نمو الاثارة والتسلية فيها. عليه، صنفت القصص المنظمة بحسب ارتباطها بالعمل الى؛ كسر القاعدة، وانسانيات من الرئيس، ويمكن لشخص بسيط ان يبدع ليصل الى القمة، ومتى تستغني عنك المنظمة، وكيف تحصل على ترقية، وكيف يمكن للرئيس التعامل مع الاخطاء، وكيف تتعامل المنظمات مع العقبات (-Zemke, 1990, 44).

كما يقسم (Bell, 1992, 53-57) القصص المنظمة حسب مصدرها الى القصص التي تم صياغتها من قبل المنظمة وافرادها وتكون مصدرها الخيال، والقصص التي تم اختيارها من قبل المنظمة وافرادها وهي موجودة ويتم التعديل عليها وتكييفها، علماً بان هذه القصص سواء كانت مصممة او مختارة فإنها تلبي احتياجات محددة او لدعم هدف تعليمي. حدد (O'Neill, 2002, 9) اربعة انواع من القصص وهي على التوالي؛ القصص السردية،

والوصفية، والنصية، والملحمية. وان استخدام القصة المختارة يعتمد على مستوى الرضا لتلبية الاحتياجات الهيكلية والمنظمية على حدا سواء، فالاحتياجات الهيكلية تعتمد على القصص الملونة التي تكون ذات مدى زمني طويل بسبب ارتباطها العاطفي بتاريخ المنظمة، اما الاحتياجات المنظمة فتتضمن قصص الانجاز التي تلي احتياجات المكونات ذات صلة بالمنظمة كالأفراد العاملون مثل الحد من التوتر والقلق.

كما يناقش (Volker et al., 2011, 107) انواع القصص المنظمة بحسب القصد في طرحها، فقسمت الى قصص مقصودة وغير مقصودة ، فالأولى هي تلك القصص المصممة والمصاغة والمؤلفة والتي تم تجميعها بقصد اصال المعرفة والافكار والرؤى والتفسيرات حول المنظمة واهدافها واستراتيجياتها واجراءاتها. وعادة ما يستخدم هذا النوع من القصص من اجل تقديم فهم جديد للأفراد حول تاريخ المنظمة وتوقعات السلوك المستقبلي، فضلاً عن مواجهة المشاكل الظرفية باستخدام المعرفة المنظمة، وتوفير رؤية لماضي المنظمة وحاضرها ومستقبلها بشكل حقائق واقعية او خيال وتصور. وفي هذه الحالة يدرك كل من يتعامل مع المنظمة اهمية الاستماع لهذه القصص. اما القصص غير المقصودة فهي مجرد قصص تقال في اطار التسلية او الاثارة من قبل الافراد للاهتمام بنقطة معينة، وهذه القصص غالباً ما تكون مستخلصة من قصص صغيرة او ذكريات لأحداث (حقيقية او خيالية) وتكون مجزأة، كما لا يوجد سبب او غرض رئيس لهذه القصص غير انها تقال لأجل التسلية والاثارة باتجاه نقطة معينة. وبالاعتماد على هذين النوعين من القصص ومصدرهما كوّنت مصفوفة تحتوي على اربعة انماط من القصص المنظمة والشكل (٢) يوضح هذه الانماط، وكالاتي: (Volker et al., 2011, 109)



الشكل (٢) انماط القصص المنظمة وفقاً (Volker et al., 2011)

Source: Volker, J., M. Phillips & S. Anderson (2011) Storytelling: A Portal to Understanding Entrepreneurial Organizations, Journal of Marketing Development and Competitiveness, Vol.5, No.3. P.108.

- ◀ **قصص مقصودة وحقيقية:** تذكر حدث حقيقي يحتوي على معرفة مثبتة وتذهب بالمتلقي الى اتجاه معين.
  - ◀ **قصص مقصودة وخيالية:** تذكر حدث خيالي تم صياغته من خلال تضمينه لمفاهيم وافكار، وهو نمط اقل مصداقية من سابقه.
  - ◀ **قصص غير مقصودة وحقيقية:** تقال لأجل التسلية والاثارة والتي تعكس مشاهدة او حدثا حقيقيا.
  - ◀ **قصص غير مقصودة وخيالية:** تقال لأجل التسلية والاثارة بوصفها قصصا خيالية تعكس المعلومات والافكار لدى الفرد الراوي حول الواقع التنظيمي، وهي اقل مصداقية من القصص في النمط السابق.
- في اطار تصميم عملية سرد القصص، تحاول المنظمات بناء مداخلها الخاصة بالاعتماد على بيانات الاعمال التي تعمل بها، ولكن نؤشر بعض المساهمات لباحثين في ايجاد خطوات اساسية يمكن اعتمادها في تصميم اي عملية لسرد القصص في اية منظمة،

ومن هذه المساهمات ما جاء به كل من (Morgan & Dennehy, 1997, 494-502) اذ اقترحا مجموعة مكوّنة من خمس الخطوات هي الاعداد والبناء والتراكم والازمة والتعلم ونمط السلوك الجديد. في حين اشار (Berry & Nelson) الى مجموعة اخرى من الخطوات الاساسية لممارسة سرد القصص يمكن اتباعها بوصفها برنامجاً لتطوير افراد المنظمة في هذا المجال وهي: (Berry & Nelson, 2009, 3)

◀ **بناء المثلث الذهبي:** احد الاهداف الرئيسة التي يجب ان يركز عليها الافراد في سرد القصص هو تحديد الافكار الاساسية لهذه العملية، وللمساعدة في هذا الجانب تم صياغة نموذج المثلث الذهبي - لاحظ الشكل (3) - الذي يركز على ثلاث نقاط في اطار عرض القصة، وهي: من هو الجمهور؟ وما هي الاجراءات التي يجب على الفرد اتخاذها كنتيجة للاتصال؟ وما هي اهم الافكار للتواصل؟ كل واحد من هذه الاسئلة يجب ان يعاد النظر به بشكل منتظم ومتكرر مع المسؤول عن المعلومات والمعرفة في اطار محتوى القصة، والذي قد يكون في بعض الاحيان نفس الشخص الذي يروي القصة.



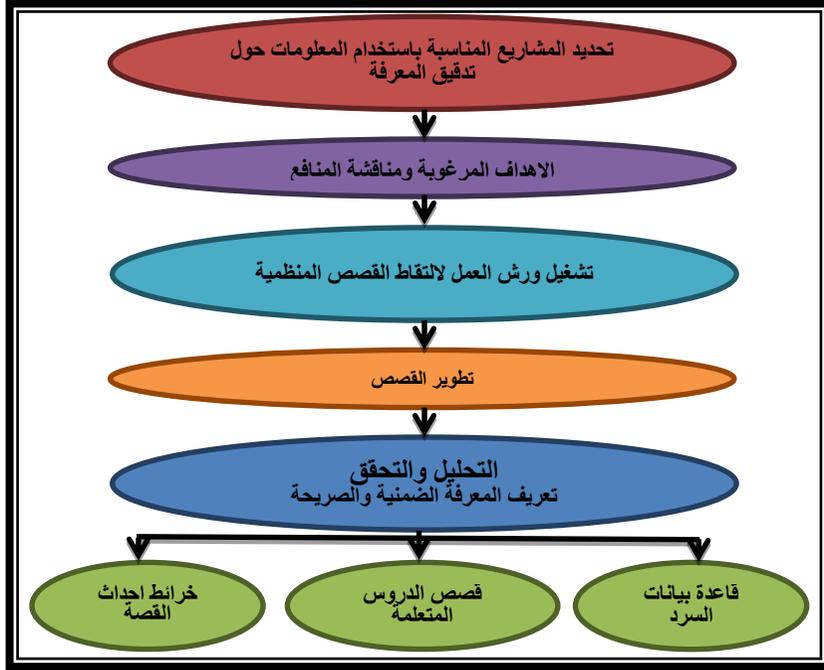
الشكل (3)

المثلث الذهبي لبناء القصص المنظمة وفقاً (Berry & Nelson, 2009)

**Source:** Berry, T. & G. Nelson (2009) Storytelling: Improving Technical Communication through Organizational Change, [IEEE](http://www.ieee.org), www.ivsl.org, P.3.

- ◀ **بناء خط القصة:** وبمجرد تحديد الرسائل الأساسية والاجراءات في اطار التخطيط للقصّة، يتم البدء بالتخطيط لعرضها من خلال بناء خط القصّة الذي يعنى بالتدفق المنطقي للنص فقط مع ملخص قصير للأفكار التي ستعرض. يتم تصميم خط القصّة (التدفق المنطقي) بشكل مقصود لإجبار الراوي للقصّة في المحافظة والاستمرار في التركيز على اهم النقاط الواجب عرضها، وفي الوقت ذاته تعزيز المداخل الابداعية في تطوير هيكل وتدفق القصّة. ومرة اخرى يتم التفاعل مع المسؤول عن المحتوى الذي يتطلب هذا التفاعل في بعض الاحيان اعادة صياغة وتعريف المثلث الذهبي اذا تبين ان التعريفات الاولية ليست واضحة بشكل كاف.
- ◀ **بناء القصّة المصورة (Storyboard):** في هذه الخطوة يتم اضافة العناصر المرئية لمنطق وتدفق خطة القصّة، اذ يمكن اتخاذ العديد من الاشكال في اطار القصص المصورة من الرسوم المتحركة المرسومة باليد الى الفيديو في شرائح العرض التقديمية. الفكرة الرئيسية لهذه الخطوة تكمن في عدم التركيز على استخدام صورة معينة او رسم بياني محدد ولكن يكون التركيز على صقل هيكل القصّة والافكار الرئيسية فيها. فعندما يكون خط القصّة سلس والقصّة قد تم تصميم تصويرها بشكل جيد فان ذلك سيؤدي الى تطوير افكار واضحة وترجمتها الى قصة اكثر اقناعاً وجاذبيةً وقوةً والزاماً. هذه الخطوة تركز تشجع بصراحة على استخدام المرئيات والوسائل البصرية لإيصال الافكار الرئيسية، وهي نقطة حرجة في الابتعاد عن المداخل التي تركز على النصوص الطويلة والمملة للقصّة.
- ◀ **برمجة الاتصالات:** البرمجة النصية لسرد القصص تقوم على اتخاذ أي شكل من أشكال التلخيص للنص، ومهما كان هذا الشكل فإن الأعمال الرئيسية في هذه الخطوة تمنع مقدم القصّة من كتابة كل ما يقال في العرض، وانما يتم وضع القصّة في أشكال موجزة بالاعتماد على برمجة النص في إطار إجبار الراوي النظر في الكيفية التي سيتم بها معالجة مواضيع معينة، وتشجيع الراوي لتحديد القضايا التي تهم الجمهور.

◀ **الانتاج القصة:** ويتم من خلال هذه المرحلة استكمال ونشر القصة في وثيقة بشكلها النهائي أو إنتاج فيديو من خلال عملية التصوير أو بناء الأشكال و العروض النهائية. وفي ذات الاطار، يناقش (Chaffey & Wood, 2005, 257) سرد القصص بوصفها اسلوب لا يمكن تطبيقه في اي منظمة بسبب الاختلافات في الثقافات المنظمة، لذلك، يقترح الباحثان مجموعة من الخطوات - لاحظ الشكل (٤) - تُمكن المنظمات من تطبيق هذا الاسلوب في ضوء فهم الثقافة المنظمة وتدقيق المعرفة وتقييم المداخل الاستراتيجية التي ستساعد على فهم قيمة سرد القصص في دعم ريادة المنظمة في بيئتها.



الشكل (٤) عملية سرد القصص

Source: Chaffey, D. & G. White (2010) **Business information management : improving performance using information systems**, 2<sup>nd</sup> Edition, Pearson Education, UK. P.242.

### المحور الثالث: تحليل المضمون – دراسة حالة للبنك التنموية الإسلامي.

#### أولاً: كيف تساهم سرد القصص في تنمية الريادة المنظمية؟.

يجمع اغلب الباحثين في الأدب البحثي للريادة أمثال ( Hashi & Krasniqi, 2010, ) و (Petti & Zhang, 2011, 9)، و (Rojas et al., 2011, 985) على وجود ثلاثة جوانب يجب توصيفها في أي تعريف لمفهوم الريادة المنظمية، وهي على التوالي؛ صفة الريادة (Character)، وتأثيرات الريادة (Effects)، والجمع بين الصفة والتأثير ( Zhang et al., ) (2008, 735) في اطار إنجاز الاعمال. ومن ابسط التعاريف التي تجمع بين هذه الجوانب ما جاء به كل من (Stevenson & Jarillo, 1990, 19) حول الريادة، فعرفاها على أنها طريقة للإدارة. هذا التعريف ينطوي على فرصة المتابعة والسعي والبحث وتتبع الموارد الأخرى، وبغض النظر عن الموارد التي يتم السيطرة عليها حالياً من خلال الإبداع وتحمل المخاطر والمبادأة (صفة الريادة) وتأثيرها على ابتكار الأعمال المستحدثة وتحسين القائم منها (تأثير الريادة)، فالمنظمات التي تمتلك هذه الصفات او الخصائص والقدرات والممكنات في التأثير يمكن وصفها بانها منظمات ريادية.

وهنا، تستخدم منظمات الأعمال القصص المنظمية بوصفها إحدى الجهود المبذولة باتجاه تعزيز ريادتها في بيئتها. إذ تمكن هذه القصص اصحاب المصالح ومنهم الأفراد العاملون لفهم الكيفية التي قد تتغير بها المنظمة. اذ تثير القصص المنظمية التفكير التحليلي والابداعي لدى المستمع، من خلال تحفيزه على التعلم والتفكير بوجهات نظر جديدة في بيانات جديدة تحكمها متغيرات جديدة. ويمكننا وصف اهم المساحات التنظيمية التي يكون لأسلوب سرد القصص فعالاً في تنمية الريادة المنظمية، وكما يأتي:

- ◀ **تحفيز الإجراءات في منظمات عصر المعرفة:** يساعد أسلوب القصص المنظمة المديرين والعاملون على التفكير النشط حول الآثار المترتبة على التغيير، ومعرفة الفرص المتاحة لمستقبل منظماتهم.
- ◀ **سد فجوة المعرفة بالممارسة:** يفترض هذا المنظور أن أسلوب القصص المنظمة يمكن أن يستغل الطبيعة التفاعلية للاتصال من خلال تشجيع المستمع على تصور القصة بوصفه احد المشاركين فيها ويتخذها كجزء من هويته.
- ◀ **التقاط المعرفة الضمنية:** يوفر هذا الأسلوب وسيلة لنقل المعرفة الضمنية بالاعتماد على التيارات العميقة المتدفقة من المعنى وأنماط السرد المتعددة لتساعد المستمع لإدراك المعرفة، وهكذا يحفز لتكوين الرؤى لمستقبل مختلف ومتجدد.
- ◀ **لتجسيد ونقل المعرفة:** يمكن لقصة بسيطة من إيصال أفكار ذات أبعاد معقدة، من خلال المشاركة الفعالة للمستمعين في توليد الأفكار في سياق خاص لتطبيقها في مجالات منظماتهم.
- ◀ **كما تشجع القصص المنظمة على الإبداع** من خلال ربط الأفكار مع بعضها بعضاً، فضلاً عن استخدامها من منظمات الأعمال في تشكيل مجتمعات الممارسة لبناء الثقة بين أعضاء المجتمع.
- ◀ **عليه، يمكن القول بان سرد القصص المنظمة يساعد المنظمات في تحقيق ريادتها من خلال - الافادة من افضل الممارسات والدروس المتعلمة - الابداع والمبادأة ومروراً بخوض المخاطر المرتبطة بحالات عدم التأكد ومغامرات الاعمال الجديدة ووصولاً الى التجديد الاستراتيجي.**

## ثانياً: ملخص حول مجموعة البنك الإسلامي للتنمية.

تمثل مجموعة البنك الإسلامي للتنمية مؤسسة مالية تنموية دولية متعددة الاطراف<sup>(١)</sup> والكيانات - لاحظ الشكل (٥)، أنشئت تطبيقاً لبيان العزم الصادر عن أول مؤتمر لوزراء مالية الدول الإسلامية الذي عقد في مدينة جدة في شهر (ذي القعدة من عام ١٣٩٣ هـ) والموافق (ديسمبر عام ١٩٧٣ م). وقد تم افتتاح البنك رسمياً في (اليوم الخامس عشر من شهر شوال عام ١٣٩٥ هـ) والموافق (العشرين من أكتوبر عام ١٩٧٥). وفي اطار رؤية ورسالة البنك الإسلامي للتنمية، فإنه يهدف الى دعم التنمية الاقتصادية والتقدم الاجتماعي لشعوب الدول الأعضاء والمجتمعات الإسلامية في الدول غير الأعضاء مجتمعة ومنفردة وفقاً لمبادئ وأحكام الشريعة الإسلامية.

<sup>١</sup> الدول الاعضاء للبنك هي: أذربيجان، الأردن، أفغانستان، ألبانيا، الإمارات، إندونيسيا، أوزبكستان، أوغندا، إيران، باكستان، البحرين، بروناي دار السلام، بنجلاديش، بنين، بوركينا فاسو، تركمانستان، تركيا، تشاد، توجو، تونس، الجابون، جامبيا، الجزائر، جيبوتي، السعودية، السنغال، السودان، سورية، سورينام، سيراليون، الصومال، طاجيكستان، العراق، عمان، غينيا، غينيا بيساو، فلسطين، قازاقستان، قطر، القمر المتحدة، فيرقيزيا، الكاميرون، كوت دي فوارر، الكويت، لبنان، ليبيا، المالديف، مالي، ماليزيا، مصر، المغرب، موريتانيا، موزمبيق، النيجر، نيجيريا، اليمن.



الشكل (٥)

#### أعضاء مجموعة البنك الإسلامي للتنمية

- كما تتجلى وظائف مجموعة البنك الإسلامي للتنمية في ثلاث مساحات جوهرية وهي: <sup>(٢)</sup>
- ◀ المساحة الأولى: اقتصادية، وتتمثل في الأنشطة الاستثمارية التنموية التي يمكن للبنك القيام بها لتحقيق هدفه في التنمية الاقتصادية في البلدان الإسلامية.
  - ◀ المساحة الثانية: اجتماعية، من خلال التأكيد على التنمية الاجتماعية مصاحبة للتنمية الاقتصادية في المجتمعات الإسلامية، ومن أمثلة ذلك تأسيس صندوق لإعانة المجتمعات الإسلامية في الدول غير الأعضاء.
  - ◀ المساحة الثالثة: تعليمية وفنية، وتتمثل في تدريب العاملون في مجال التنمية بالدول الأعضاء وإجراء البحوث في المجالات المصرفية والمالية الإسلامية.

<sup>٢</sup> - للمزيد من التفاصيل، ينظر إلى (www.isdb.org)

## ثالثاً: تحليل لبعض خطابات<sup>(٣)</sup> رئيس مجموعة البنك الإسلامي<sup>(٤)</sup> في تنمية الريادة المنظمية.

يتزايد قبول أسلوب سرد القصص في المنظمات المعاصرة ومنها البنك الإسلامي للتنمية بوصفه منهجية ريادية وأداة استراتيجية لإدارة الغايات والاهداف، اذ يمكن ملاحظة ذلك في الخطابات المتنوعة لرئيس البنك التي وظفت لتحقيق غايات واهداف مختلفة وبما يدعم روح المبادرة في المجتمعات الإسلامية، وكانت كالآتي:

١. **دعم التغيير:** يحتاج احداث العمل المناسب من خلال التغيير الى قيادة، والتي تعمل على توجيه الافراد لتنفيذ ذلك التغيير. وهذا الموقف يتطلب من القائد ان يتواصل مع رؤوسيه حول الطبيعة المعقدة للتغيير المطلوب ويلهمهم بما يضمن ادراكهم وتطورهم الصحيح للتحول، ومن ثم يعمل على تشجيع ذلك. ونلاحظ ذلك في خطاب لرئيس البنك في ندوة التمويل الاصغر والاعمال الاجتماعية بالرياض في المملكة العربية السعودية (٢٠١٢/١٢/١٦) وكالآتي:

<sup>٣</sup> - للاطلاع على النصوص الكاملة لرئيس البنك الإسلامي للتنمية يرجى النظر الى (www.isdb.org).

<sup>٤</sup> - هو الدكتور أحمد محمد علي المدني رئيس للبنك الإسلامي للتنمية، حيث تولى رئاسته منذ عام (١٩٧٥). وقد ولد الدكتور احمد في المدينة المنورة، بالمملكة العربية السعودية. وهو حائز على درجة البكالوريوس في التجارة، وعلى ليسانس الحقوق من جامعة القاهرة، بمصر. ولقد حصل على درجتي الماجستير في الآداب ودكتوراه الفلسفة، وكلاهما في الإدارة العامة، من جامعة ( Michigan, Ann Arbor) وجامعة ولاية نيويورك، في عام ١٩٦٢ و ١٩٦٧ على الترتيب.

لقد اهتم البنك منذ تأسيسه اهتماما خاصا بقضايا الفقر، وامتد هذا الاهتمام إلى مبادرات عديدة في مجالات مكافحة البطالة وتوفير فرص التشغيل وتشجيع المشاريع المنتجة. وكان لزاماً عليه أن يواجه حقيقة ثابتة هي أن النظام المصرفي السائد في مناخ عمله لم يؤسس على تمويل الفقراء بسبب ما يتطلبه ذلك من ضمانات لا تتوفر لديهم أصلاً.

لذلك، فالبنك الإسلامي للتنمية، وإن سار في سنوات عمله الأولى على توكي المشاريع الكبرى والمتوسطة، فإنه ما لبث أن التفت إلى التمويل الأصغر، فحقق نتائج مشجعة ببرامج طموحة. على نفس المنوال بدأت برامج التمويل الأصغر أساساً عبر خطوط تمويل لبعض المؤسسات المتخصصة، تمارس الإقراض.

ثم أدخل البنك بدائل القروض إلى التمويل الأصغر، لاسيما المضاربة والمشاركة على قاعدة الغنم بالغرم.

وهذا التوجه الذي هو صميم التمويل الإسلامي، يعين على حسن الاستبصار في معايير اختيار المشاريع لتكون على أسس فنية دقيقة تحد بقدر كبير من مخاطر التمويل.

وقد ساهمت تمويلات البنك لمشاريع التمويل الأصغر، وتبلغ حوالي 100 مليون دولار، في خلق أكثر من 485 ألف وظيفة أي ما يعادل وظيفة واحدة مقابل كل 207 دولارات يتم استثمارها.

وقد أثبت برنامج البنك للتمويل الأصغر نجاحاً خاصاً في فلسطين ضمن "برنامج التمكين الاقتصادي للأسر المنتجة": هذا البرنامج الذي استثمر خلال السنوات الثلاث الماضية 35 مليون دولار لتخريج 7 آلاف أسرة من الفقر، وتوليد ثروة للأسر المستفيدة قدرت بـ 54 مليون دولار.

وقد حرص البنك على إخضاع المرحلة النموذجية من هذا البرنامج لعملية تقييم تناولت أداءه بالفحص من حيث: الملاءمة، والكفاءة، والفعالية، والآثار، والاستدامة. وكانت آثار التمكين واضحة على الأسر المستفيدة، على شكل تغييرات جوهرية اقتصادية واجتماعية في معاشهم، حتى زاد متوسط دخل الأسرة بنسبة تقدر بحوالي 64%، وتبين من نتائج التقييم أن 99,7% من الأسر قلت حاجتها للمساعدات من الآخرين.

ومن أهم نتائج التقييم نجاح البرنامج في تغيير نظرة المؤسسات والمجتمع تجاه الفقراء، فلم يعودوا عبئاً اقتصادياً واجتماعياً على المجتمع، بل شريحة منتجة وفاعلة إذا ما توفرت لها مقومات العمل، وبخاصة التمويل والإرشاد والتدريب.

اذ نلاحظ في هذا الجزء من الرواية، ان دور البنك في دعم التغيير نحو تنشئة صناعة التمويل الاسلامي الاصغر ونمذجتها قائم على حدث فعلي ذي مصداقية وصلة وثيقة ب(رؤية البنك افاق ٢٠٢٠)، فضلاً عن ذلك يتمثل بطل الرواية بالبنك الاسلامي للتنمية -

بوصفه قدوة لمؤسسات مجتمعه - الذي نجاح من خلال برامجه الى تغيير نظرة المجتمع وكذلك المؤسسات ومنها المالية تجاه الفقراء بقصد تعزيز المبادئ الاسلامية في اطار التنمية الاقتصادية المستدامة من منظور الدين.

٢. **ايصال العلامة التجارية:** احدى اهم ممارسات تعزيز الريادة المنظمة هي سرد القصص حول العلامة التجارية لمنظمات الاعمال والتي بدورها تعزز من سمعتها بين زبائنها او/و منافسيها. تحتاج تلك المنظمات الى الثقة من مجتمعاتها لكي تستطيع النجاح في تقديم سلعتها وخدماتها في السوق. كما يحتاج المجتمع لكي يثق بمنتجات تلك المنظمات الى معرفة قيمها وثقافتها من خلال علاماتها التجارية المتكونة في اذهان افراد المجتمع الذي تعمل به تلك المنظمات وحتى العاملون فيها لبناء الولاء والثقة. ونلاحظ هذه الممارسة المتمثلة بسرد القصص حول البنك الاسلامي للتنمية في خطاب لرئيس البنك في منتدى تونس الاول للاقتصاد الاسلامي (٢٧ شباط ٢٠١٢)، وكالاتي:

يسرني إخباركم أن مؤسستكم مجموعة البنك الإسلامي للتنمية قد حَقَّقت بحمد الله رقماً قياسياً في العام المنصرم، إذ بلغ مجموع تمويلاتها سنة 1432هـ ما يقرب من 8 مليار دولار أمريكي للتمويلات طويلة الأجل وقصيرة الأجل. وبذلك يبلغ مجموع عمليات البنك منذ إنشائه حوالي 78 مليار دولار أمريكي، كما حافظ البنك طوال ما يقرب من عشر سنوات ماضية على أعلى تصنيف إئتماني وهو AAA من جميع وكالات التصنيف الثلاثة: ستاندرد أند بورز وفيتش وموديز.

كما لا يخفاكم فإن مجموعة البنك الإسلامي للتنمية تقوم على أسس التمويل الإسلامي التي تهدف إلى تحقيق العدالة وحفظ الحقوق لكل الأطراف. وهذه المبادئ تنظم علاقة المديونية بالنشاط الاقتصادي، بحيث لا توجد مديونية بهدف الربح إلا في وجود نشاط اقتصادي حقيقي يحقق قيمة مضافة تسهم في تنمية الثروة. وبهذا تصبح المديونية تحت السيطرة وموجهة لخدمة التبادل والإنتاج. أما إذا أصبحت المديونية تنمو بمعزل عن النشاط الاقتصادي، كما هو حاصل في ظل نظام الفائدة، فإن استفحال المديونية سيؤدي إلى أن تكون عبئاً كبيراً على الاقتصاد، وأن تستنزف خدمة الديون الدخل والناتج المحلي. فيصبح النشاط الاقتصادي في هذه الحالة خادماً للتمويل، وليس التمويل خادماً للاقتصاد. هذا الوضع بطبيعة الحال غير قابل للاستمرار، ولا بد من تصحيح العلاقة بين المديونية والنشاط الاقتصادي، وهذا ما يؤدي إلى الكوارث والأزمات المالية العالمية مثل أزمة 2008-2009م. وهذا ما دعا رئيس مجلس الاستقرار المالي (Financial Stability Board) مارك كارني (Mark Carney) أن يؤكد على وجوب أن تكون المصارف خادمة للاقتصاد الحقيقي.

فمبادئ التمويل الإسلامي تعمل على تحقيق الاستقرار المالي والمواءمة بين النشاط المالي والنشاط الاقتصادي، وهذا ما يجعل التمويل الإسلامي قادراً على الإسهام في الاستقرار المالي العالمي. وقد أدركت كريستين لاجارد، وزيرة المالية الفرنسية سابقاً، المدير التنفيذي لصندوق النقد الدولي حالياً، هذا المعنى حين قالت: "إن المبادئ التي نكافح من أجلها مدونة بكل وضوح في التمويل الإسلامي". وربما كان في الإقرار بهذه الحقائق بعض الصلة بالطلبات المتكررة التي تلقاها البنك - منذ الأزمة المالية الأخيرة - من دول عديدة، منها فرنسا وروسيا، رغبة في الاستفادة من مقومات التمويل الإسلامي.

مثل هكذا روايات من شأنها بناء صورة ذهنية لممارسات البنك في أذهان المتعاملين مع البنك من اصحاب المصالح (الدول الاعضاء)، وكذلك لدى الجهات المنافسة من المنظمات الاقتصادية والمالية الغربية. تحمل هذه الصورة في طياتها مبادئ الاسلام التي تقوم عليها ممارسات هذا البنك، كافة ويوصفها رسالة للدعوة الى تبني الاسلام بجوانبه كافة ومنها الاقتصادية والمالية على وجه الخصوص.

٣. **ترجمة القيم ونقلها:** يدعم سرد القصص الريادة المنظمية بوصفها اداة فعالة في ضبط القيم المنظمية، وخاصة تلك التي تساعد على منع وتجنب المشكلات والتهديدات المستقبلية وبالتالي تدعم خاصية المبادأة في الحد من السلوك التدميري للعاملين او اصحاب المصالح. ونلاحظ ذلك في خطابي لرئيس البنك في مؤتمر عمان / مسقط (٢٣-٢٤/١/٢٠١٢)، وندوة تفعيل دور الاوقاف في تونس (٢٨-٢٩/٢/٢٠١٢) على التوالي، وكالاتي:

ومبادئ التمويل الإسلامي في جوهرها قيم عالمية ولا تختص بالمسلمين "وما أرسلناك إلا رحمة للعالمين". وفي الوقت الذي يدعو فيه قادة العالم إلى الإصلاح المالي فإنه من المناسب إعادة بناء أنظمتنا المالية على أسس أخلاقية ومعنوية مقبولة على نطاق واسع لخدمة الخير المشترك للإنسانية جمعاء في قريتنا الكونية.

وجاءت رؤية مجموعة البنك لافاق عام/2020م الموسومة "برؤية من أجل كرامة الإنسان" لتستوحى مبادئها من القيم الإسلامية وتهدف إلى تحويل جذري في نظم التنمية البشرية، ومكافحة الفقر. فأكدت الرؤية في هذا الخصوص- على ضرورة تفعيل القطاع الخيري في الأمة من خلال مؤسستي الزكاة والأوقاف والمساعدة في تطوير هاتين المؤسستين للقيام بدور فاعل وفوري في إنشاء شبكة أمان بما تحملاه من قيم التعاون والعناية بالآخرين ومشاطرتهم آمالهم والأهم.

ان سرد هذه المبادئ القائمة على الفكر الاسلامي للتنمية في توجيه افراده واصحاب المصالح لاستغلال الفرص وكذلك منع وتجنب التهديدات والمشكلات التي يواجهها، فضلاً عن المحافظة على ولائهم عند حدوث الازمات او التغيرات، ويوصفها اطاراً لعملية المبادأة.

٤. **تعزيز التعاون:** نتحدث اغلب قصص النجاح او الفشل على مر السنين عن القيمة المتحصلة من عمل الافراد معاً، وخصوصاً في بيئات العمل. وهنا يمكن ان نشخص دور سرد القصص الجوهري في تعزيز اهتمامات وغايات مجاميع العمل والتحالفات، اذ يمكن ان يبدا التعاون بسرد القصص من قبل شخص او عضو في المجموعة او

التحالف يتفق عليها فيما بعد مع الاعضاء الاخرين لبناء مجتمعات اساسها التعاون وتعتمد على المنظور المشترك لتحقيق اهدافهم وغاياتهم. ونلاحظ ذلك في خطاب لرئيس البنك في منتدى "استثمر في شمال قبرص" (١٢-١٣/٤/٢٠١٢) من خلال الدعوة الى استغلال فرص الاعمال الجديدة في هذه المنطقة، حيث حرك هذا الخطاب العواطف بما يكفي لإطلاق العنان نحو التعاون وتنمية روح المبادرة للأفراد والمشاريع المنظمة، وكالاتي:

لقد كان الخروج إلى هذه المحطة البحرية، الاستراتيجية للتجارة والملاحة، مليئا بالدروس. إننا -كلما تدرنا قصة عبور رجال الصحراء البحر إلى قبرص - نذكر أن الجمود لا يصنع التاريخ. إنما يصنعه سلوك الدروب الجديدة. نذكر كيف يهدم الاستمساك بالمبادئ القوية حواجز الخوف؛ وعزم قوة الإيمان بالخير الكثير هو اجس الفلق. الخير الكثير - اقتصاديا، لأن هذه الجزيرة جبلية أرضها شديدة الخصب؛ واستراتيجيا- لأنها من أكبر جزر البحر الأبيض المتوسط، وتطل على مسالك تجارة المسلمين وحجهم وسياحتهم.

ويذكرنا ضريح الصحابية الخليلية، حميدة البر شهيدة البحر، أم حرام بنت ملحان الأنصارية، أمرا فريدا في سياق استشراق المستقبل ودور البشائر في حفز استراتيجيات النمو. فقد رأى رسول الله صلى الله عليه وسلم، وهو نائم في بيت أم حرام، ناسا من أمته يركبون ظهر البحر الأخضر كالمملوك على الأسرة متجهين إلى هنا. فقالت أم حرام: يا رسول الله! ادع الله أن يجعلني منهم. قال صلى الله عليه وسلم: إنك منهم. وتكرر المشهد وتكرر طلب أم حرام. فقال لها: إنك من الأولين. والضريح اليوم شاهد على تحقق حلم أم حرام هنا. وقد كتبت في سجل الأوائل، وفازت بمناب لم تسبقها إليها امرأة.

### الرسالة الأولى - إلى أهل هذا البلد العزيز . هي أن أمتكم تترك أهميتكم الاستراتيجية والحضارية والاقتصادية. وقد أتى هذا الوفد

لصلة رحمتكم، وليدرس فرص الأعمال التي تزخر بها البلاد، وليتخذ إجراءات فعلية لاغتنام تلك الفرص.

رسالة كانت الجمهورية التركية سبابة إلى إرسالها، وهي تضطلع بدور مهم في نمذجة منظور أخذ الكبير بيد أخيه: أخذ رحمة وتمكين وإينار، في عالم تسوده ذهنية الاستنثار. وإن للجمهورية التركية فضلاً غير مكفور في دعم قبرص الشمالية، وبناء جسر سالك بينها وبين العالم، وإقامة برامج تنمية استراتيجية، من أهمها مشروع السقاية الذي يجرسه نهر صناعي مرجو النفع في الأمن الغذائي للجزيرة وتنشيط الزراعة فيها.

رسالة كانت أيضاً واضحة من محرمات المؤتمر الذي استضفتهم هنا حول خدمات التعليم العالي، على مستوى أسرة التعاون الإسلامي. فإذا هم يقدرتون إنجازات زهاء عشر جامعات تزدان بمنازلها العلمية بلادكم. إن هؤلاء يقولون: إن ثروة المجتمعات لا تقاس بعدد مداخل المصانع في المدن، ولا بما تملك من أشياء، بل بما لديها من منائر الجامعات التي هي مصانع الرجال والأفكار. وهم اليوم يتوقون إلى مساهمة منكم في نمذجة التعليم المنتهي بالتنشيط، وإلى الاستثمار معكم في البنية الأساسية للتعليم العالي في الجزيرة، وإلى إشباع نهم للتعليم العلمي لدى طلاب بطلحون للإبداع والابتكار، وإلى تنمية مهارات نابعين يرغبون الانخراط في شبكات البحث والتطوير المتقدمة.

### الرسالة الثانية - موجهة إلى المستثمرين ورجال الأعمال في دول العالم كافة وفي الدول الإسلامية خاصة. وهي أن شمال

قبرص التركية مكان مهاد للاستثمار والتوسع التجاري. وإن الاستجابة النوعية لهذا المنتدى دليل على أهبة واثقة لاستقبال الاستثمار الأجنبي الوافد والاحتفاء به. لسان حال البلد يردد أنه ينصت إلى مصالحكم واهتماماتكم، ويسعى لمواءمة احتياجاتكم. البلد مستعد لتلليل أية عقبات تحول دون تطوير مشروعات العمل الحر الأهلية، وتمهية الظروف التي تادفع المستثمرين إلى المشاركة البناءة في تنمية هذه الجزيرة.

وإن مما يسر الجميع أن اتجاه سفينة الاقتصاد الوطني ماض نحو تمكين فرص الاستثمار لينتج الاقتصاد بتجلياته الاجتماعية إلى بر الأمان، أماناً مطمئناً من تداعيات الأزمات. وفي هذا السياق، تنادي "يشيل أضا" - الجزيرة الخضراء- رجال الأعمال إلى الاستثمار في الإنتاج الزراعي والسهمي، وإلى الاستفادة الكاملة من سائر إمكانيات النمو المستدام.

**الرسالة الثالثة - إلى أسرة الدول الإسلامية كافة -** إن هذه الجزيرة تتميز بموقع استراتيجي تبتها به أورة، وهي بوابة إلى آسية والشرق الأوسط وإفريقيا، ولديها قوة عاملة ماهرة من المؤهلين علميا وفنيا. وقد حازت بنية تحتية جيدة، واقتصادا حرا متناميا، وبيئة داعمة ومشجعة للاستثمار الخارجي. وإن لدى الأمة مصادر عدة، مثل صناديق الثروات السيادية وبرامج الصكوك، تنوؤ للاستثمار في برامج النمو الاقتصادي في كل سوق واعد. وهذا البلد صاعد واعد بإذن الله.

إن الجمع ليجدوه الأمل في أن يتوج هذا المنتدى الهام بكل النجاح في استكشاف الفرص الاستثمارية في هذا البلد الجميل. والأمل وطيد في أن تكون النتائج عند حسن ظن المواطنين الأعزاء ووفق تطلعاتهم، وأن يخل بها للبلاد الازدهار والاستقرار.

ومن خلال مقاطع هذا الخطاب، نلاحظ ان احداث التعاون الذي يرغبه البنك الاسلامي للتنمية ورئيسه موجه للعديد من الجهات افراداً ومشاريعاً في اطار تنمية روح المبادرة لديهم بما يعزز التنمية الاقتصادية المستدامة للمجتمع القبرصي-التركي وبالتركيز على مبادئ الفكر الاسلامي.

#### **المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات.**

بغية إعطاء تصور وفهم واضح ودقيق للواقع الحالي في المنظمة المبحوثة، فقد تناول البحث تقديم خلاصة لما توصل إليه من أفكار ومعطيات، عبر تحليل مضمون الحقائق النظرية وما تضمنته من أفكار، وتفسير نتائج مضمون الواقع الميداني ومعطياته من أجل محاكاتها، من خلال عرض لأهم الاستنتاجات والمقترحات على النحو الآتي:

١. سرد القصص المنظمة كمنهجية ريادية يتبناها البنك يساعد المشاريع والافراد في تطوير العلاقات بين مفاهيمهم في اطار مشترك تحكمه القيم والمعتقدات السائدة في المنظمات

- التي يعملون فيها، وهذا الاطار يساعد في بناء المنظمات وفرق العمل الذي يوجههم ويدفعهم شعور اقوى (اتفاق القلب والعقل) للتغيير في الاقتصاد والمجتمع.
٢. يُنمي سرد القصص قدرة المنظمات على توجيه اوقاتها وافرادها الموهوبين للعمل على تحقيق غاياتها واهدافها في بيئة عالمية تنافسية لا حدود لها.
٣. يتنوع سرد القصص المنظمية بالاعتماد على النتائج المرجوة مستخدمة مبدأ الملائمة للغرض من القصة، فالقصص طريقة مجدية للأفراد للتعلم من خلال السماع الى تجارب الاخرين.
٤. خلال فترات الازمات، يساعد سرد القصص على تنمية انتاجية التفكير في كيفية ادارة الازمة بدلاً من رفع الرايات البيضاء اعلاناً للاستسلام.
٥. تنمية روح المبادرة (الريادة) لدى اصحاب القرار تقوم على سرد القصص المنظمية التي تكوّن بدورها وضوح في الرؤية والرسالة والغايات والاهداف والاستراتيجيات للمؤسسات والافراد الذين يدعمون بدورهم الاستدامة الاقتصادية في مجتمعاتهم.
٦. ان الاطار القصصي لتحليل مضمون الخطابات يتلخص بكون هذه الخطابات هي قصص مصممة بشكل مقصود وتدرج تحتها العديد من الحقائق الملموسة للبنك. كما انها تدفع بالمتلقين (اصحاب المصالح) نحو اتجاه معين يعكس الغرض من الخطاب.
٧. في اطار خطاب دعم التغيير: نلاحظ الاهتمام ببناء رسالة للتغيير تأخذ بنظر الاعتبار الواقع باستمرار ثم نسج هذه الرسالة حول استراتيجية البنك تحكمها رؤية جديدة لتكون قصة مقنعة وملهمة ولا تنسى وبالتالي ذلك يؤدي الى دعم الاخرين لتبني روح المبادرة (الريادة) في اعمالهم.
٨. في اطار خطاب بناء الثقة بالبنك: نلاحظ ان اصالة العلامة التجارية للبنك قائمة على واقع حقيقي وليس مجرد حلم، فهذه العلامة تضمن للأخرين بان البنك يحقق وعده في

- اطار المبادئ الاسلامية، اذن مصداقية هذه العلامة من شأنها بناء الولاء والثقة بممارسات البنك في قيادة اي تغيير لمواجهة الازمات والتحديات.
٩. في اطار خطاب ترجمة القيم ونقلها: نلاحظ انه يؤسس لمجتمعات تعاونية قائمة على الثقة والولاء والتضامن، ويؤكد على التضامن بوصفه رعاية لمصالح الاخرين والاستعداد لاتخاذ الاجراءات نيابة عن الاخرين حتى لو تعارض مع المصالح الخاصة، وهذا ما عهدناه في عمل البنك من خلال التجديد والابتكار والقدرة على ردم الفجوة بين المعرفة وحاجات السوق في اطار تعاوني، فالخطاب يؤسس للقيم ويقدم المعنى لها.
١٠. في اطار خطاب بناء التعاون: نلاحظ ان تأسيس اي مجتمع تعاوني يقوم على قيم ومعاني مشتركة، وهنا ينقل السرد هذه القيم والمعاني المميزة للمجتمعات مما يتيح للمجتمعات الاخرى اعادة صياغة الكيفية التي ترتبط بها مع تلك المجتمعات من خلال ايجاد اليات للتعاون.
- اما اهم المقترحات فيمكن اجمالها بالاتي:
١. الاهتمام بالأعداد الدقيقة لسرد القصص، والاخذ باعتبارات الجمهور والغرض من القصة مما سيؤدي الى تطوير سرد فعال الذي يحقق بدوره النتائج المرجوة عبر السلسلة الكاملة للتنوع التنظيمي.
  ٢. العمل على ايجاد فرص تدريبية في سرد القصص تساعد الافراد على نقل ومشاركة المعرفة وتنفيذ التغيير وتحفيز الفرق واصحاب المصالح على نطاق اوسع لدعم التنمية الاقتصادية في المستقبل.
  ٣. ومن اهم البحوث المستقبلية: يمكن اجراء بعض الدراسات حول اي مستوى تنظيمي اكثر من غيره تكون سرد القصص اكثر فاعلية، وما هي خصائص القصص التنظيمية الفعالة المستندة على رؤية البنك (افاق ٢٠٢٠).

## المراجع

### أ. الوثائق العامة:

١. علي، احمد محمد (٢٠١٢) كلمة في ندوة التمويل الاصغر والاعمال الاجتماعية، اجفند - الرياض، المملكة العربية السعودية (١/١٦)، [www.isdb.org](http://www.isdb.org).
٢. علي، احمد محمد (٢٠١٢) كلمة في مؤتمر عمان الاول للتمويل والصيرفة الاسلامية، مسقط - عمان (١/٢٤-٢٣)، [www.isdb.org](http://www.isdb.org).
٣. علي، احمد محمد (٢٠١٢) كلمة في منتدى تونس الاول للاقتصاد الاسلامي، تونس (٢/٢٧)، [www.isdb.org](http://www.isdb.org).
٤. علي، احمد محمد (٢٠١٢) كلمة في ندوة تفعيل دور الاوقاف في تونس، تونس (٢٨-٢٩/٢)، [www.isdb.org](http://www.isdb.org).
٥. علي، احمد محمد (٢٠١٢) كلمة في منتدى " أستثمر في شمال قبرص "، جمهورية شمال قبرص التركية (١٢-١٣/٤)، [www.isdb.org](http://www.isdb.org).

### **B. Scientific Thesis:**

6. Wilson, A. (2012) the role of storytelling narrative in organizational change: establishing collective commitment when change is crucial, **Ph.D.**, Dissertation, **the Adrian Dominican School, Barry University.**

### **C. Conferences:**

7. Immonen, H. & J. Jussila (2011) Storytelling as a Factor in Increasing Intellectual Capital of Project-Based Companies, **Proceedings of the European Conference on Intellectual Capital**, [www.ivsl.org](http://www.ivsl.org).

### **D. Researches and Articles:**

8. Adamson, G., J. Pine, T. Steenhoven & J. Kroupa (2006) How storytelling can drive strategic change, **Strategy & Leadership**, Vol. 34, No.1, PP. 36 - 41.
9. Bell, C. (1992) the trainer as storyteller, **Training and Development**, Vol.46, No.9, 53-57.
10. Berry, T. & G. Nelson (2009) Storytelling: Improving Technical Communication through Organizational Change, **IEEE**, [www.ivsl.org](http://www.ivsl.org).

11. Boje, D. (1995) Stories of the storytelling organization: a postmodern analysis of Disney as "Tamara-land.", **Academy of Management Journal**, Vol.38, No.4, 997-1036.
12. Boyce, M. (1995) Collective centering and collective sense-making in the stories and storytelling of one organization, **Organizational Studies**, Vol.16, No.1, 107-138.
13. Brady, W. H. & S. Haley (2013) Storytelling Defines Your Organizational Culture, the **Physician Executive Journal**, PEJ – January February / 2013, American College of Physician Executives.
14. Connell, N. (2008) Organizational Storytelling, **Knowledge Management: Concepts, Methodologies, Tools and Applications**, Premier Reference Source, IGI Global, Vol.4.
15. Courtright, J. & P. Smudde (2009) Leveraging organizational innovation for strategic reputation management, **Corporate Reputation Review**, Vol.12, No.3, PP.245-269.
16. Denning, S. (2005) Telling tales: First person, **Harvard Business Review**, Vol.91, No.5, PP.122-129.
17. Denning, S. (2006) Effective storytelling: Strategic business narrative techniques, **Strategy & Leadership**, Vol.34, No.1, PP.42-48.
18. Gill, R. (2011) Using Storytelling to Maintain Employee Loyalty during Change, **International Journal of Business and Social Science**, Vol. 2 No. 15, PP.23-32.
19. Gill, R. (2011a) Corporate Storytelling as an Effective Internal Public Relations Strategy, **International Business and Management**, Vol. 3, No. 1, PP. 17-25.
20. Harris, J. & B. Barnes (2006) Leadership Storytelling, **Industrial & Commercial Training**, Vol.38, No.7, PP.350-353.
21. Hashi, I. & B. Krasniqi (2010) Entrepreneurship and SME growth: evidence from advanced and laggard transition economies, **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, Vol. 17 No. 5, pp. 456-487.
22. Holmes, J. (2007). Telling tales at work, **New Zealand Management**, Vol.54, No.4, 36-38.
23. Jabri, M. & Pounder, J. (2001) The management of change: A narrative perspective on management development, **Journal of Management Development**, Vol.20, No.8, PP.682-690.

24. Kaye, B. & B. Jacobson (1999) True tales and tall tales: the power of organizational storytelling, **Training and Development**, Vol.53, No.3, 44-51.
25. Lelic, S. (2001) Fuel your imagination: Knowledge management and the art of storytelling, **Knowledge Management**, Vol.5, No.4, PP.9-11.
26. Letiche, H., Boeschoten, R. & F. Jong (2008) Workplace learning: Narrative and professionalization, **Journal of Organizational Change Management**, Vol.21, No.5, PP.641-654.
27. Mark, P., & K. Toelken (2009) Poisoned by a toxic brand: A worst case scenario of employer branding - A case study of a fortune 100 technology firm, **Organizational Development Journal**, Vol.27, No.4, PP.21-29.
28. Marshall, J., & M. Adamic (2010) The story is the message: shaping corporate culture, **Journal of Business Strategy**, Vol.31, No.2, PP.18-23.
29. Morgan, S. & R. Dennehy (1997) The power of organizational storytelling: a management development perspective, **Journal of Management Development**, Vol.16, No.8, 494-502.
30. O'Neill, J. (2002) The role of storytelling in affecting organizational reality in the strategic management process, **The Journal of Behavioral and Applied Management**, Vol.4, No.1, PP.3-18.
31. Petti, C. & S. Zhang (2011) Factors influencing technological entrepreneurship capabilities towards an integrated research framework for Chinese enterprises, **Journal of Technology Management in China**, Vol. 6 No. 1, pp. 7-25.
32. Reissner, S. (2005) Learning and innovation: A narrative analysis, **Journal of Organizational Change Management**, Vol.18, No.5, PP.482-494.
33. Rojas, R., V. Morales & E. Sa'nchez (2011) the influence on corporate entrepreneurship of technological variables, **Industrial Management & Data Systems**, Vol. 111 No. 7, pp. 984-1005
34. Sims, D. (2003) Between the millstones: A narrative account of the vulnerability of middle managers' storying, **Human Relations**, Vol.56, No.10, PP.1195-1211.
35. Stevenson, H. & J. Jarillo (1990) A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management, **Strategic Management Journal**, Vol. 11, pp. 17-27.

36. Volker, J., M. Phillips & S. Anderson (2011) Storytelling: A Portal to Understanding Entrepreneurial Organizations, **Journal of Marketing Development and Competitiveness**, Vol.5, No.3.
37. Zemke, R. (1990) Storytelling: back to a basic, **Training: The Magazine of Human Resources Development**, Vol.27, No.3, 44-50.
38. Zhang, G., X. Peng, & J. Li (2008) Technological entrepreneurship and policy environment: a case of China, **Journal of Small Business and Enterprise Development**, Vol. 15 No. 4, pp. 733-751.

**E. Books:**

39. Becerra-Fernandez, I. & R. Sabherwal (2010) **Knowledge Management: Systems and Process**, 2<sup>nd</sup> Edition, M.E. Sharpe, Inc., USA.
40. Boje, D. (2008) **Expanded book proposal: Ante-narrative and storytelling organizations handbook**, NY: Rutledge/Taylor & Francis Group, New York, USA.
41. Brown, J., S. Denning, K. Groh & L. Prusak (2005) **Storytelling in organizations: why storytelling is transforming 21<sup>st</sup> century organizations and management**, Elsevier Butterworth-Heinemann, USA.
42. Campbell, M. (2008) Storytelling as Knowledge Transfer in Medical Context, Knowledge about Knowledge, **Knowledge Management in Organization Course**, Rutgers - the state University of New Jersey, USA.
43. Chaffey, D. & G. White (2010) **Business information management : improving performance using information systems**, 2<sup>nd</sup> Edition, Pearson Education, UK.
44. Chaffey, D. & S. Wood. (2005) **Business information management : improving performance using information systems**, 1<sup>st</sup> Edition, Pearson Education, UK.
45. Senge, P. (1990) Team learning, **The fifth discipline: The art and practice of the learning organization**, New York: Doubleday.
46. Waltz, E. (2003) **Knowledge Management in Intelligence Enterprise**, Arlech House, Inc., UK.