

من الرأس إلى الكراس

كتاب يختصر لك السنوات من واقع تجارب إدارية، ويقدم لك
الخبرات العملية وبعض الأشياء الأخرى

محمد النفاعي

Obeyan
Obeyan

للنشر
العبيكان
Obekan
Publishing

 obeikanpub  obeikan.reader

 للحصول على كتبنا الورقية

سوق

احدى شركات amazon



وادي

wadi



 للحصول على كتبنا الصوتية



Kitab Sawti

www.kitabsawti.com



دار ضاد للنشر الإلكتروني

WWW.DHAD.SA



 للحصول على كتبنا الإلكترونية

أجهزة

amazon
kindle

 Google Play



Ⓒ محمد بن صنيطان النفاعي، ١٤٣٩ هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

النفاعي، محمد صنيطان

من الراس إلى الكراس. / محمد صنيطان

النفاعي.- الرياض، ١٤٤٠ هـ

١٦٠ ص؛ ٢١ × ٢١ سم.

ردمك: ٥-٧٥٢٠-٠٢-٦٠٢-٩٧٨

١- المقالات العربية أ. العنوان

١٤٣٩/٩٦٩٣

ديوي: ٠٨١

حقوق الطباعة محفوظة للمؤلف

الطبعة الأولى

٢٠١٩ هـ / ١٤٤٠

نشر وتوزيع
العبيكان
Obekan

المملكة العربية السعودية - الرياض

طريق الملك فهد - مقابل برج المملكة

هاتف: +٩٦٦ ١١ ٤٨٠٨٦٥٤، فاكس: +٩٦٦ ١١ ٤٨٠٨٠٩٥

ص.ب: ٦٧٢٢٢ الرياض ١١٥١٧

www.obekanretail.com

جميع الحقوق محفوظة. ولا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو نقله في أي شكل أو واسطة، سواء أكانت إلكترونية أو ميكانيكية، بما في ذلك التصوير بالنسخ (هوتوكوبي)، أو التسجيل، أو التخزين والاسترجاع، دون إذن خطي من المؤلف.



الإهداء

إلى أمي (رحمها الله تعالى)

«من تعلمت منها الصبر».

إلى أبي (رحمه الله تعالى)

«من تعلمت منه حسن الخلق».

إلى زوجتي وأولادي

إلى إخوتي جميعاً

١٤٤٠/ ٢٠١٨

المحتويات

٩ مقدمة
١٢ من الرأس إلى الكراس!
١٥ الحس العام أو البديهية
١٨ هل يمكن صناعة (حكيم)؟
٢١ هبة منسية... في الإدارة الذاتية
٢٤ احترام ثقافة المكان
٢٧ طابور المقصف وحوادث المرور
٣٠ دعوة لتربية الأرناب
٣٣ كيف تصبح المعرفة قوة؟
٣٦ ٣ خطوات لأداء وظيفي أفضل
٤٠ عشر نصائح تجعلك الأفضل
٤٤ مفهوم: اصنع فرصة
٤٧ المتطوع والمصباح السحري
٥٠ رواية أم كتاب؟
٥٣ الذكاء وحده لا يكفي
٥٦ أحد عشر أمراً تداركها في وقت مبكر من حياتك المهنية
٦٠ غير مراحك
٦٣ القيادة على الصامت
٦٦ نحن على الهواء مباشرة!
٦٩ الإدارة بالقصص
٧٢ العلاقة بين عالم التقنية وكذبة أبريل
٧٥ الحياة البرية لتعلم بعض الدروس الإدارية!

- ٧٩ هل تتطلع إلى تعلم بعض الدروس الإدارية؟ توجه إلى الصحراء!
- ٨٣ ثلاث خطوات تمكنك من التحول الإيجابي
- ٨٦ إدارة أسلوب التعامل مع رئيسك... وسيلة نجاحك
- ٩٠ التحول إلى الوراء لمستقبل أكثر إشراقاً
- ٩٤ استكشف النجاح الرباعي الأبعاد
- ٩٧ رمضان وثمانى وصايا إدارية
- ١٠١ المنافسة... هل تفتال القيم؟
- ١٠٥ الأخطاء العشرة الأكثر شيوعاً بين المديرين الجدد
- ١٠٩ نقشة الطير والنوستالجيا
- ١١٢ أطلق العنان لقوة «الورقة البيضاء»
- ١١٥ مفهوم الصّمم الإداري
- ١١٨ التفكير هبة منسية
- ١٢١ الغول والعنقاء والخل الوفي
- ١٢٤ الطريقة الأكثر فاعلية لتدريب موظفيك
- ١٢٨ الساعة الواحدة وخمس وستون دقيقة!
- ١٣١ الإلهام في التعامل مع الموظف الإبهام
- ١٣٥ سر الأثر يكون في المختصر
- ١٣٨ جناحك سرُّ نجاحك
- ١٤١ النصيحة البرونزية للمديرين الجدد
- ١٤٤ النصيحة الفضية للمديرين الجدد
- ١٤٧ النصيحة الذهبية للمديرين الجدد
- ١٥٠ نقطة التحول
- ١٥٤ نظرية الساندويتش في الإدارة

مقدمة

المعرفة الضمنية هي المعرفة التي تكتسب من خلال الخبرات المتراكمة مع مرور الأيام، حتى تصبح الممارسات من البديهيات أو المسلمات نستحضرها متى ما أردنا.

يقول سعد غالب ياسين عن المعرفة الضمنية: «إن المعرفة غير المكتوبة المخزونة في عقل الأفراد، والمستقرة في نفوسهم، هي المعرفة التي يحفظها العقل، وتحتويها الذاكرة الإنسانية، وتحاول في فترات متباعدة أن تستذكرها، عبر آليات التفكير المعروفة، وهي المعرفة المرزمة وغير المكتوبة، وهي أشبه ما تكون بالمعرفة الصامتة المكتسبة والمسجلة في العقل»^(١)

هذه المعرفة عندما تكون في الخبرات الإدارية والعملية والفكرية التي نكتسبها في أثناء حياتنا الوظيفية، أو ممارساتنا اليومية، لا يسهل مشاركتها مع الآخرين. أرى أن هناك سببين

(١) سعد غالب ياسين (٢٠٠٧): إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم، التقنيات، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع.

رئيسين هما: صعوبة تدوينها، حيث تكون في الرأس، وليس في الكراس، يستحضرها من يملكها متى أراد ذلك. أيضاً محدودية وصعوبة الوصول إلى الأشخاص الذين يملكونها، حيث ينحصر فقط لمن يعمل معهم، أو يكون قريباً منهم وحولهم. مع الأخذ في الحسبان أن يكون لديهم الاستعداد لنقل هذه المعرفة ومشاركتها.

لهذين السببين تكون المكتبة العربية في أمس الحاجة لإثراء محتواها المعرفي الضمني، وذلك عن طريق تدوين الخبرات والممارسات، أيّا كان نوعها لعموم الاستفادة منها عن طريق توثيقها.

هنا... في هذا الكتاب محاولة بسيطة لتوثيق الخبرات الإدارية والعملية المتراكمة، التي اكتسبتها عبر سنوات، قد تمتد لأكثر من ثلاثة عقود من العمل المستمر، ما بين المجال التقني أو الإداري، بالإضافة إلى ملاحظات عابرة عن بعض الظواهر الاجتماعية، التي استجدت على الساحة الاجتماعية مؤخراً.

كنت مرؤوساً ورئيساً، ومررت بتجارب كثيرة، أغلبها يتكرر، ويمر بها منسوبو الإدارة الوسطى، أو الرؤساء الجدد، وكذلك الموظفون ذوو الخبرات العملية، التي لا تزيد عن عقد من الزمن. منذ سنوات، وجدت نفسي أكرر النصائح والإرشادات، أو حتى شرح كيفية التعامل مع بعض المواقف الإدارية أو العملية كثيراً، لذلك قررت أن أجمع لكم بعض ما كتبت على شكل مقالات، نشرت

في الصحف الرسمية. هي معرفة ضمنية، قد يوافق وقد يختلف معها البعض، موجهة بشكل أساسي، كما ذكرت للإداريين الجدد، والموظفين الشباب، الذين يسعون لتطوير قدراتهم وتمييزها عن طريق التعلم من خبرات الآخرين.

هناك قول مأثور يقول: «العلم في الرأس، وليس في الكراس»، بالنسبة لك عزيزي القارئ، معاً نقول «العلم من الرأس إلى الكراس»، لعل الاستفادة تصل إلى أكبر شريحة من المجتمع، مع توثيق هذه المعرفة الضمنية ورقياً. وقد قيل: العلم صيد، والكتابة قيده.

نحن معاشر الموظفين ذوي الخدمة الطويلة، ما أجمل أن نتحدث عن إنجازاتنا مع أبنائنا والقريبين منا، لعل ذلك يمكّننا من إحداث تأثير إيجابي على الآخرين. لكن الأجل والأجدي، هو النظر إلى الوراء، والتأكد من تمرير كل إنجازاتنا وأعمالنا ونقلها لجيل الشباب، وضمان إتمام ذلك بشكل سلس وإيجابي. فهؤلاء الشباب هم الذين سيكملون المسيرة، لتحقيق مستقبل أكثر إشراقاً.

محمد النفاعي

الظهران، المملكة العربية السعودية

١٤٤٠هـ ٢٠١٩م

١

من الرأس إلى الكراس!

هناك مثل قديم، أو قول مأثور عكس ما يقوله العنوان تماماً، وهو «العلم في الرأس، وليس في الكراس» من وجهة نظر خاصة، أعتقد أنه وفي وقتنا الحاضر، بأن العلم يجب أن يكون في الكراس، وليس في الرأس، وخصوصاً العلم المكتسب. فلماذا يا ترى؟

في المؤسسات والشركات الكبرى تكون هناك الكثير من الخبرات المتراكمة على مر السنين، اكتسبها أصحابها من العمل لسنوات عديدة في مجالاتهم المختلفة، وعلى مختلف مستوياتهم في تلك المؤسسة أو الشركة، بل قد ينشأ ما يسمى بـ(المسلمات) و(البديهيات) في طريقة العمل، وحتى التعامل مع المتطلبات اليومية لإنجاز المهمات المختلفة على مدى اختلاف حجمها وصعوبتها. هنا

قد تنشأ مشكلة نقل الخبرات ومبادلة المعرفة، وأيضًا البديهيات والمسلمات إلى الأجيال الجديدة، التي تضخ في تلك المؤسسات أو الشركات باستمرار، نتيجة للتوسع في الأعمال أو ما شابه. وهذه المشكلة تزداد بشدة، عندما يصل معظم أصحاب الخبرة إلى سن متقدمة، أو إلى سن التقاعد.

إن أسلم طريقة لحل هذه المشكلة، هي مبادلة المعرفة ومشاركة الخبرات، ولكن متطلبات وتحديات العمل اليومي قد تصعب على من يملك الخبرة والمعلومة، أن ينقلها لمن يحتاجها بسهولة ويسر، فترك المسؤولية عليهم بحسب رغباتهم الشخصية، أو ما تمليه عليه ضمائرهم، خاصة في حالة نقص الوسائل والإجراءات المنظمة والمخصصة، لنقل المعرفة وتبادلها. فما هو الحل إذًا؟

الحل هو نقل ما في الرأس إلى الكراس أيضًا، وأن يكون العلم والمعرفة في الكراس، وليس كما جاء في المثل الذي أوردته آنفًا. فيكون موثقًا بطريقة تسمح بالاستفادة منه إلى أقصى درجة ممكنة في تلك المؤسسة أو الشركة، التي قد استثمرت الغالي والنفيس للوصول إلى هذا المستوى، من الأداء على الصعيدين المهني والشخصي لمنتسبيها.

أما كيفية إنجاز ذلك، فتكون بإنشاء طرق وإجراءات وممارسات محددة، لنقل تراكمات الخبرة والمعرفة، والتأكد من

تفعيلها، ومراقبة تنفيذها، حتى لا تكون هناك فجوة بين الأجيال، عبر السنين.

في أي مؤسسة أو منظومة، ومن خلال مبادرة التميز في الأداء، التي هي إحدى مرتكزات التحول الإستراتيجي المتسارع، يجب الاهتمام بتبادل المعرفة ومشاركتها، وجعلهما أحد العناصر المساعدة، لتمكين التميز واستمراريته في الأداء على جميع المستويات المؤسسية. وستؤدي هذه المبادرة إلى نتائج ملموسة، بإذن الله.



٢

الحس العام أو البديهية

وهُب الإنسان خمس حواس، تعتمد بشكل مباشر على مدخلات خارجية تحيط به. وحسب هذه المدخلات تكون هناك ردة فعل متوقعة ومتكررة من الإنسان.

لن نتكلم هنا عن الحاسة السادسة، ولكن سنتطرق لما يعرف بالحس العام، الذي لا يدخل ضمن هذه الحواس الخمس، والذي يعرف أيضاً بالبديهيات.

هذا الحس العام، أو كما يعرف في اللغة الإنجليزية بـ (common sense) هو ما يميز الأفراد، الذين يحسنون التصرف، والإتيان بردة فعل بديهية، (كما أفترض) في أثناء مرورهم بمواقف وحالات تجنبهم السخط العام ممن حولهم، بل قد تجنبهم ردات فعل غير متوقعة، قد تصل في بعض الحالات الى دفع حياتهم ثمناً لها.

سنسرد فيما يلي بعض الأمثلة لسوء التصرف، وعدم تطبيق مبدأ الحس العام، وما يتبع ذلك من نتائج سيئة، وربما عواقب وخيمة:

<p>الْحَسَّ الْعَامَ هُوَ مَا يُمَيِّز الْأَفْرَادَ، الَّذِينَ يَحْسِنُونَ التَّصْرَفَ، وَالْإِتْيَانَ بَرْدَةً فَعَلَ بِدِهْيَةٍ، فِي أَثْنَاءِ مَرُورِهِمْ بِمَوَاقِفٍ وَحَالَاتٍ، تَجْنِبُهُمُ السُّخْطَ الْعَامَ مِمَّنْ حَوْلَهُمْ.</p>	<p>هناك من يسرع عندما يشاهد إشارة مرور، وقد تحولت الى اللون البرتقالي، ويحاول اللحاق بها، قبل أن تتحول إلى اللون الأحمر. هذا التصرف قد يدفع ثمنه حياته</p>
--	--

وحياة أشخاص آخرين، مع أنه من البديهي، ومن الحس العام: أن هذه ليست آخر إشارة حمراء، بل ستتبعها إشارة خضراء بعد دقائق قليلة جداً. وهناك من مراجعي العيادات في المستشفيات من يفضل انتظار دوره في الممرات، أو الوقوف أمام غرفة الطبيب، آمليين أن هذا الأمر سيغير من الواقع، بأن يدخلوا إلى الطبيب بسرعة، وقبل أن يحين دورهم. هذا الفعل لا يوافق مع الحس العام، وقد يدخل صاحبه في حرج مع من حوله، مع العلم أن جميع المستشفيات دون استثناء قد وفرت غرف انتظار مريحة، مزودة بالوسائل الكفيلة بمعرفة دور المريض للدخول.

وقس على هذا الأمر من يوقف سيارته في أثناء الازدحام المروري في أماكن غير مخصصة لذلك، مما يتسبب في عرقلة

انسيابية الحركة المرورية. فهل نستطيع أن نطور لدى النشء، وفي مراحل مبكرة من عمرهم معنى الحس العام والبداهيات بأن نمارسها أمامهم، وأن نشرح لهم لماذا تصرفنا بناء على ذلك، وتعليمهم الفائدة من استعمال العقل والمنطق السليم، لتحليل الأمور، ومن ثم التصرف السليم الذي يجنبهم البعد التام عن التصرفات الحمقاء، والتفكير بأنانية مفرطة، تضرهم قبل أن تضر من حولهم.



٣

هل يمكن صناعة (حكيم)؟

الحكمة هي ضالة الإنسان أيًا كان، ومهما اختلفت ظروف الزمان والمكان، فكيف السبيل إليها؟ وهل باستطاعتنا أن نصنع حكماء، كما يصنع القادة وصناع القرار؟

الحكمة، كما ورد في أحد المعاجم، هي «معرفة أفضل الأشياء بأفضل العلوم». وقيل أيضًا عن الحكمة: إنها «اكتساب العلم من التعلم أو من التجارب، ويقاربها الخبرة». إذًا فالحكمة عبارة عن مجموعة من الخبرات والمعلومات، التي تراكمت مع مرور الأيام والسنين، يستحضرها الشخص بسهولة وأريحية في الوقت والمكان الملائمين، عندما يحتاجها بشدة، وخاصة في المواقف الصعبة والحرجة، التي تحتاج إلى محاكاة الواقع بإيجابية معززة بالصبر والروية. ولا يقتصر الأمر على ذلك، بل بإمكانه تقديمها لمن جاء لأخذ المشورة والرأي السديد. وعندما يصل بك الحس العام، أو البديهية، إلى أعلى مراحلها، وبدرجة غير مألوفة لدى العامة،

مساعدًا إياك على التصرف الأمثل في كثير من المواقف، فقد أصبحت على مشارف الحكمة، وقد تعدد حكيمًا.

السؤال المهم هنا: هل «ما يفعله الحكيم عند
يمكن صناعة «حكيم»، أم أنا البداية، يفعله الشخص
نكتفي فقط باكتساب الحكمة العادي عند النهاية».
من الآخرين؟ الجواب من مثل إسباني.

وجهة نظري، أنه لا يمكن صناعة الحكيم، فالحكمة توهب، ولا
تصنع، كما جاء في قوله تعالى: ﴿يُؤْتِي الْحِكْمَةَ مَنْ يَشَاءُ وَمَنْ
يُؤْتِ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا﴾ [البقرة: ٢٦٩]. وإن أردنا
أن نكون عقلانيين في حكمنا، فقد نستطيع اكتساب وتعلم كثير
من تجارب الحكماء ومواقفهم، وتعاملهم مع كثير من الأحداث،
واستحضارها عند الحاجة. فكلما كان الإنسان مطلعًا باحثًا
عن الحكمة، فسيجدها حتمًا، فهي تنادي الباحث عنها أيًا كان
مصدرها: فالحكمة ضالة المؤمن.

ومن الأمثال الجميلة التي تبين لنا أهم خصائص الشخص
الحكيم، المثل الإسباني القائل: «ما يفعله الحكيم عند البداية،
يفعله الشخص العادي عند النهاية». فالحكماء هم أشخاص مثلنا،
يملكون مقومات الحكمة الرئيسية الثلاثة، من: ذكاء لمّاح، وإرادة
صلبة، ومعرفة واسعة، وكل حسب اجتهاده وتحصيله وأهدافه.

وأحد الأمثال الصينية الرائعة في الحكمة، يقول: «ما كل شيخ حكيم»، أي أن الحكمة ليست مرتبطة بالتقدم في العمر. فقد يكون هناك حكماء صغار السن، تظهر عليهم بواذر الحكمة وحسن التصرف واللباقة والتعامل «الحكيم» مع الأمور. وقد نقل إلينا التراث كثيراً من القصص والمواقف الواقعية، التي تعكس هذه الفكرة. ونقل لنا أيضاً قصصاً وخبرات، تعلمنا اكتساب الحكمة -أو مقاربتها، إن صح التعبير- ومن أهمها كتاب (كليلة ودمنة)، لابن المقفع.

وفي النهاية نختم بتعريف الحكمة، كما عرفها ابن القيم أنها: «فعل ما ينبغي كما ينبغي في الوقت الذي ينبغي».



٤

هبة منسية... في الإدارة الذاتية

تطوير الذات من المتطلبات الدائمة للأفراد والمؤسسات على

الروتين اليومي تخطيط
مسبق للأشياء، ونحن كثيراً ما
نشككي من قلة التخطيط في
حياتنا المهنية أو الشخصية،
ولكن الروتين قد كفانا التخطيط
لهذه الأمور.

حد سواء. لذلك نشأت البرامج
والدورات، وزاد الطلب على
الاختصاصيين في هذا المجال.
ولكن هناك هبات كثيرة،
أعطيت لنا في حياتنا اليومية،
تساعدنا على تطوير ذاتنا، لو
نظرنا لها من منظور إيجابي،
من هذه الهبات: «الروتين اليومي».

الروتين جزء أساس في حياتنا اليومية سواء المهنية أو
الشخصية، وقد ارتبط عند معظم الأشخاص بمؤثرات سلبية
كثيرة، منها التكرار السلبي للأشياء، الملل وعدم الفاعلية. أحد
تعريفات كلمة الروتين في معجم اللغة العربية يقول إنه: «إجراءات
مقياسية، طريقة محددة تجري على وتيرة واحدة في عمل الأشياء».

يهمنا في هذا التعريف أنه لم يحدد هل هذه الوتيرة إيجابية أم سلبية؟ وكيف يمكننا أن نجعل الروتين يعمل لصالحنا، وليس ضدنا.

يبدأ يومنا عادة بالواجبات الدينية، ومن ثم الاستعداد للخروج، والإفطار، والذهاب للعمل، وإنجاز بعض الأعمال المكررة، والعودة للمنزل، والالتزامات الأسرية، والراحة والترفيه مع الأسرة، وتناول العشاء، ومن ثم النوم. إذن نحن من يملك كيفية إدارة حياتنا اليومية، التي قد تكون رتيبة نوعاً ما. لكن هل من الممكن أن نقلب المعادلة، ونسخر هذا الروتين اليومي، لتطوير قدراتنا الذاتية؟ من وجهة نظري، أرى أن هذا ممكن، إذا نظرنا إلى الروتين اليومي على أنه تخطيط مسبق للأشياء، ونحن كثيراً ما نشتكى من قلة التخطيط في حياتنا المهنية أو الشخصية، ولكن الروتين قد كفانا التخطيط لهذه الأمور. نحن بذلك نستطيع أن نستبدل هنا المفهوم السلبي للروتين إلى مفهوم التخطيط «القسري»، الذي هو من أهم خصائص علم إدارة المشاريع، حيث يكون لمدير المشروع القدرة على التحكم في التخطيط، ليتمكن من النجاح في التنفيذ. فمن المعلوم أنه عند التخطيط لأي شيء، يجب علينا أن نجيب على ثلاثة أسئلة مهمة جداً، وهي ماذا؟ ومن وأين؟ والروتين قد كفانا الإجابة على هذه الأسئلة الأساس، قبل بدء الجدولة، ومن ثم التنفيذ لهذه الأمور. هنا سيكون تركيزنا على الإنجاز والعمل، وليس التخطيط

للعمل. لنتخيل معاً لو طبقنا هذا المفهوم الإيجابي على الأشياء الروتينية اليومية في حياتنا. على سبيل المثال، لو جعلنا الرياضة جزءاً من الروتين، لتفرغنا للممارسة مباشرة بدون القلق من التخطيط، كلما أردنا القيام بنشاط رياضي فردي أو جماعي. من فوائد الروتين أيضاً: أنه يوفر لنا وقتاً إضافياً لعمل أشياء أكثر، مثلاً سياقتنا اليومية للسيارة ذهاباً وإياباً إلى العمل، تمنحنا الفرصة لسماع القرآن الكريم، أو الكتب السمعية والبث الصوتي. كما يمكننا أيضاً الاستفادة من مسار الرحلة الصباحي، لوضع خطتنا لبقية اليوم، بدلاً من الانتظار حتى الوصول لمكان العمل، ومن ثم التخطيط لهذه الأعمال، وقس على ذلك كثيراً من الأمثلة. ختاماً، كلما استطعنا أن نستثمر في القيمة المضافة للروتين اليومي، كلما رضينا عن ذواتنا باستثمارنا الإيجابي للوقت والجهد والروتين لا أراه إلا مساعداً لنا على ذلك، وهو عبارة عن قائمة مهمات غير مكتوبة، بل منفذة وبدقة عالية.



احترام ثقافة المكان

لا يستطيع الإنسان أن يعيش وحيداً، أو لنقل: لا تهنأ له الحياة في حال اختار العزلة عن الآخرين عند ممارسته حياته اليومية، سواءً من عمل أو دراسة أو تسوق. إحدى فرضيات معنى كلمة الانسان: أنها مُشتقة من الأُنس، فالإنسان هو الذي يستأنس بالآخرين، وبوجوده بينهم، فتجده يتعايش مع مجتمعه، ويتفاعل مع مختلف الثقافات والعادات الأخرى في حياته اليومية.

حين تكون خارج بيتك، أو مكتبك، وبالتحديد عندما لا تكون وحيداً في أي حيز أو بقعة تشغلها، فمن الأجدى والأولى أن يكون لديك إحساس وتجانس مع المكان الذي توجد فيه، حسبما تقتضيه الظروف الآنية، دون أن تغفل أو تتجاهل من حولك من الأشخاص أو أشياء. إن كل مكان من الأمكنة مهما بدا صغيراً، يرتبط بثقافته وظروفه الخاصة، التي يجدر بنا أن نتفهمها ونستوعبها، ونوليها ما تستحقه من احترام وتقدير.

ولتوضيح المراد، نسرد ما أحوجنا لنشر ثقافة ما هنا بعضاً من التصرفات التي أسميه: «أسمو بأخلاقى، وأنا فى نتعرض لها كثيراً، وقد تكون مكانى».

مرت بنا شخصياً، أو سمعنا شكوى البعض منها. تلك المواقف التي تعبر عن عدم الإحساس بالمكان وطوقسه، مما قد يسبب الإحراج لصاحبه، وأيضاً لمن يكون موجوداً في ذات المكان من الآخرين، مؤدياً إلى نتائج وخيمة- لا سمح الله. فمثلاً، نجد كثيراً ممن يقفون عند مداخل المصاعد، أو حتى يندفعون لركوبها، وكأنه لا يوجد هناك من هم بداخل المصعد، وسيحتاجون للخروج بطمأنينة وسلامة. وقد يشتد التدافع ويحتد، وكأن هذا المصعد هو الأخير، ولن تكون هناك جولة أخرى. أيضاً، تجد البعض في المجمعات يقف عند نهاية السلم الكهربائي، لانتظار شخص آخر، أو لإجراء مكالمات هاتفية، أو أي سبب آخر، وكأنه وصل للقمة، التي لا تتسع إلا له، ولن يشاركه فيها أحد. ومنها التكلم بصوت عال في أثناء المكالمات الهاتفية، وقد يتطرق لأمر شخصية في الأماكن العامة، وكأنه يتعمد لفت الانتباه، أو استجداء العاطفة.

إن وجودك في مكان ما، والتصرفات التي تبدر منك، تعبر تعبيراً كبيراً عن شخصيتك، وتكشف عما تكنه من فضيلة الإيثار (الغائبة كثيراً هذه الأيام، ويا للأسف)، والتعاون والحب لمجتمعك، أو أنها تتم عن نقيض ذلك.

من هنا تأتي أهمية أن نطلق حملات توعية وإرشادية، وخصوصاً في الأماكن العامة، من خلال الوسائل المتعددة، وعلى مستويات مختلفة من نشء وشباب وكبار، لنشر ثقافة ما أسميه: «أسمو بأخلاقي، وأنا في مكاني». وتعزيز روح الإيثار والالتزام الأخلاقي، الذي يجمع بين الواجب الوطني والجانب الأخلاقي داخل المجتمع الواحد.



طابور المقصف وحوادث المرور

«إذا أردنا أن نعرف ماذا يحدث في إيطاليا، فيجب أن نعرف ماذا يحدث في البرازيل». لا أدري لماذا قفزت هذه المقولة إلى ذهني؟ وأنا أبحث عن السر الذي يكمن خلف تزايد نسب الحوادث في وطني. ما الذي يجعل الشباب غير مباليين بما يحدث لهم ومن حولهم، حتى وإن أوردتهم ذلك حتفهم؟ ولا يخفى على الجميع النسب العالية للحوادث المرورية في المملكة، إذا ما تمت مقارنتها بالدول الأخرى. ففي تقرير نشرته صحيفة «مال» الاقتصادية

الإلكترونية، مؤخراً، تبين أن
عدد المصابين يتجاوز ١٠ آلاف
حالة سنوياً تقريباً، منهم
٦٠٠٠ يتحولون إلى معاقين أو
مصابين إصابات بالغة. وجدير
بداية اللامبالاة لدى النشء
تبدأ من الفوضى والتصرفات
الفردية غير المتزنة في أثناء
شرايهم، على سبيل المثال،
لوجباتهم الصباحية من مقصف
المدرسة.

بالذكر: أن الحوادث تقتل ما
يقرب من العشرين شخصاً يومياً، وأغلبهم في عمر الزهور.

في ملاحظة قد تبدو عابرة، ولكنها مهمة في حقيقة الأمر، نجد أن بداية اللامبالاة لدى النشء تبدأ من الفوضى والتصرفات الفردية غير المتزنة في أثناء شرائهم، على سبيل المثال، لوجباتهم الصباحية من مقصف المدرسة. ويتضح لنا من مراقبة سلوكيات أبنائنا في تلك الحالة عدم إدراكهم لأهمية ثقافة الطابور، حيث يتجاهل كثيرون منهم الضرر الذي قد ينتج عن عدم اتباع قانون الطابور.

ولو أن فهم واستيعاب القيمة التي ينتج عنها احترام الجميع للطابور كان متحققاً، وكان معظم النشء مدركين تماماً لما يقومون به في أثناء سياقتهم لمركباتهم. ولكن الاعتقاد السائد بين النشء هو أن من يتقدم في الطابور أو يعتدي على حق الآخرين، هو الأفضل والأجدر والأقوى، حتى إن أقرانه بعد فترة لا يستنكرون أفعاله، بل وقد تجذبهم تصرفاته، ويسعون إلى تقليده.

كل ذلك يحدث تحت مرأى ومسمع القائمين على المقصف والمراقبين. والمحصلة النهائية: أن الطالب ينشأ وصورة الفوضى وعدم العقاب للمخالفة، تكبر في مخيلته، لتصبح صورة بطولية، يستحضرها عندما يكون خلف المقود، ولا يتبادر إلى ذهنه أن هذا العمل غير أخلاقي، وله عواقب جسيمة، فتجده متجاوزاً للسرعة المحددة تارة، أو قاطعاً لإشارة المرور تارة أخرى. وربما رأيت يتجاوز من كتف الطريق، وغيرها من المخالفات المرورية، التي يعدها غير

مؤثرة على من حوله مطلقاً، ويقول المثل: «من أمن العقوبة، أساء الأدب».

أتمنى أن لا أكون قد قسوت على مدارسنا، كما وأني لا أخلي مسؤولية الأسرة بشكل خاص والمجتمع بشكل عام، فدورهم في غاية الأهمية في حل هذه المشكلة. لكنني أحببت أن أثير نقطة عليها تسهم في حل المشكلة، وتقلل من نسب الحوادث على المدى الطويل. أتمنى أيضاً أن نعطي المدارس دوراً اجتماعياً وتربوياً أكبر، إلى جانب الواجب التعليمي، من حيث تعليم النشء على النظام، والمراقبة الذاتية، وحفظ حقوق الآخرين، كما أتمنى تفعيل الحصص المدرسية عن مفهوم القيادة الآمنة، واحترام ثقافة الشارع من سائقين أو مشاة.



٧

دعوة لتربية الأرناب

باتت التحديات أكثر جلاءً، وأضحت وتيرة تزايدها متصاعدة في عصر المعلومات، وذلك في كافة الأعمال مهما اختلف حجم المؤسسات أو نوع أنشطتها، وخصوصاً مع تتابع وتسارع التقلبات الاقتصادية والظروف الخارجية. لمجاراة هذه التحديات يجب أن يكون لدى المؤسسة طرق ووسائل مبدعة في بيئة العمل، تحفز الموظفين باستمرار، حتى يستطيعوا مساعدة المؤسسة للنمو الفعال والتغلب على هذه التحديات بكفاءة.

الابتكار وإيجاد الفرص من لب المشكلات من أهم هذه

الوسائل، والابتكار ليس سهل

المنال، كما يظن البعض. ورغم

ذلك فإن المؤسسات تستطيع

أن تسهم في إيجاد البيئة

والظروف الملائمة المحفزة

لإنتاج وتبني هذه الأفكار

الأرناب، التي ليست سوى الأفكار الإبداعية والابتكارات المبدعة موجودة دائماً داخل جميع المؤسسات، ويمكن إظهارها للملا باتباع خطوات بسيطة يمكن تطبيقها.

والابتكارات، بل وديمومتها. يقول الكاتب الأمريكي جون شتاينبيك (١٩٠٢-١٩٦٨م): «الأفكار مثل الأرانب، فإذا كان عندك اثنان وتعلمت كيفية التعامل معهما فسوف تحصل على ستة بعد وقت قصير».

إذًا، كيف نربي هذه «الأرانب»، ونتبناها؟ الأرانب، التي ليست سوى الأفكار الإبداعية والابتكارات المبدعة موجودة دائمًا داخل جميع المؤسسات، ويمكن إظهارها للملأ باتباع خطوات بسيطة يمكن تطبيقها، وهي كالاتي بشكل مختصر:

أولاً: جمع الأفكار. ويكون ذلك بعمل ورش عصف ذهني للفريق، مع التأكيد على مشاركة الجميع، وتسجيل جميع المشاركات مهما كان نوعها. هنا، يمكن توفير منفذ آخر للموظفين بالإسهام الشخصي، ولكن يجب الرد على أفكارهم وعدم تجاهلها، للتأكد من أنهم مسهمون دائمون في هذه البرامج.

ثانياً: تنقيح الأفكار، ومناقشتها مرة أخرى، ولكن بتمحيص أكثر. ويقع على قائد الفريق العبء الأكبر للتأكد من عملية التنقيح، بحيث لا تؤثر على المشاركين، أو حتى روح الفريق.

ثالثاً: اختيار أفضل الأفكار، وتبنيها على مستوى محدود في البداية للتأكد من نجاحها، وتعديلها عند الضرورة. وقد قيل: «لا خير في القول بلا عمل».

رابعاً: تعميم الفكرة وتبنيها بالطرق المناسبة لها، سواء اقتصادياً أو لوجستياً مع الاعتناء بها، وعرض نتائجها داخل المؤسسة، لإيصال فكرة المساندة للجميع.

خامساً: مكافأة أصحاب الفكرة، واستمرارية التحفيز؛ فالطبيعة البشرية تحتاج دائماً محفزات للاستمرارية. وفي الإسلام هناك محفز دائم، كما جاء في الحديث الشريف؛ إذ يقول صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: «من سن في الإسلام سنة حسنة كان له أجرها وأجر من عمل بها إلى يوم القيامة».

ونختم هذا المقال بمقولة للشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، حيث يقول: «أهم ما في الاقتصاد الجديد هو الفكرة التي تنفذ في وقتها، وفي عصر المعلومات، فإن الأفكار ليست حكراً على أحد».



٨

كيف تصبح المعرفة قوة؟

هناك قول إنجليزي مأثور، أقرب ترجمة له بالعربية، هو: «المعرفة هي القوة»، فما معنى ذلك؟ ومتى تصبح المعرفة وحدها فقط عرجاء، لا تؤتي ثمرتها المأمولة؟

المعرفة، عموماً، هي حصيلة معلومات وخبرات، تراكمت عبر السنين ومع مرور الوقت، خلال عدة طرق منها القراءة، السفر، الصحبة، والخبرات، والمواقف بخيرها وشرها، وحلوها ومرها أيضاً، ومن أهم الطرق كذلك، العلم المكتسب من دراسة وتدريب وعمل. من الطبيعي أن ما تكونه الشخصية من معرفة لا يساوي شيئاً، إن لم تفعل هذه المعرفة، ويستفاد منها إلى أقصى درجة ممكنة، ومن ثم تصبح مصدر قوة لمن يملكها. فكيف يكتسب الشخص هذه القوة يا ترى؟ هناك عدة ركائز ومواصفات يجب أن نتحلى بها، حتى نصبح أصحاب القوة هذه. سنذكر في هذا المقال، أهم ثلاث صفات حسب وجهة نظري:

أولاً: العمل بالعلم، وقيل: «لا يتم العلم إلا بالعمل». ولا بد أن يبدأ الشخص بنفسه، بتطبيق العلم وممارسته في جميع أوقات حياته العملية والشخصية؛ حتى يكتسب القوة، التي تجعل الآخرين منجذبين إليه، مؤمنين بما يعمل، ومما يضمن عدم سقوطه في متاهات الازدواجية. قال أبو الأسود الدؤلي:

لا تنه عن خلق وتأتي

بمثله... عار عليك إذا فعلت

عظيم

ما تكونه الشخصية من
معرفة لا يساوي شيئاً إن لم
تفعل هذه المعرفة، ويستفاد
منها إلى أقصى درجة ممكنة،
ومن ثم تصبح مصدر قوة لمن
يملكها.

فتجد أن الابتداء بالنفس

هو البداية، واللبنة الأساسية

لتأسيس القوة. فالبعد عن

التنظير والوعظ، والتركيز على العمل، ينمي هذه المعرفة التي تقودك إلى القوة. وقد ذكر التراث في كتاب (كليلة ودمنة) قصة طريفة عن صاحب المنزل واللص. فقد علم صاحب المنزل بوجود لص، ولكنه قال لنفسه: سأنتظر وأرى ماذا سيسرق؟ وقبل أن يغادر سأفاجئه، وأقبض عليه بالجرم المشهود، وفي هذه الأثناء غلبه النوم، واستيقظ وقد سرق منزله كله، المغزى أنه لم يستفد من المعلومة، ولم يعمل بها. فما أحوجنا للعمل بالعلم الذي نكتسبه، فبه نرتقي ونتتج، ونصبح فاعلين في محيطنا الصغير والكبير أيضاً.

أما إن أصبحنا «منتظرين»، فلن نستطيع أن نكون مؤثرين على من حولنا، أو حتى على أنفسنا، وهذا أضعف الإيمان.

ثانياً: يكتسب القوة صاحب المعرفة بكونه ذا قرار حكيم، ورأي سديد، وتصرف مقبول. بالإضافة إلى ذلك، يكون مصدراً للمعلومة للآخرين، فتجدهم يلتئمون حوله، وفي حاجة إليه على الدوام، ويقصدونه كثيراً للاستشارة، وإبداء الرأي، وقيل في التراث: «سيد القوم خادمهم».

ثالثاً: حسن الخلق، والتواضع، ولين المعاملة مع الخاصة والعامة سواء. مع الحفاظ على الحدود في المعاملات. فمعلوم أن لكل شيء حداً، ينتقص الأمر به، سواء في حالة الزيادة أو النقص، و«من تواضع لله رفعه»^(١) والرفعة هنا قوة ومهابة لا ضعف!

فما أحوجنا للحذر من الوقوع فيما أسميه: «متلازمة المعرفة العرجاء»، وذلك باجتتاب أن نكون أصحاب معرفة، ونبخل بها على من حولنا، تحت أي تبرير أو مسمى كان.



(١) هذا لفظ حديث نبوي عن أبي هريرة رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ، قال: قال رسول الله صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: «من تواضع لله رفعه الله». صححه الألباني في صحيح الجامع (رقم ٦١٦٢).

٣ خطوات لأداء وظيفي أفضل

كلف الإنسان بحمل الأمانة بعد أن عجزت عنها السماوات والأرض، وكلف أيضاً بعمارة الأرض منذ الخليقة، ولكن كيف يمكن تحقيق هذا الهدف من الجميع بالاستفادة القصوى من إمكانياتهم العقلية والجسدية؟ وهل الجميع على اختلاف مستوياتهم مساهمون في تحقيق هذا الهدف؟

هذا المدخل يقودنا إلى السؤال الرئيس للموضوع، وهو كيف نحقق أفضل النتائج بالعمل مع الآخرين؟ وما الذي يجعل الإنسان لا يصل إلى النتيجة المبتغاة والمأمولة منه، سواء كان رئيساً أو مرؤوساً؟

من وجه نظري أرى أن المسؤولية تقع على المسؤول الذي من واجباته وأساسيات عمله تطوير وتسخير إمكانيات الأشخاص لإتمام المهمة كبرت في حياتنا العملية، وداخل مؤسساتنا، كم من القدرات والمكتسبات لدى الموظف، التي لا تسخر بالطريقة الصحيحة، لأسباب مختلفة.

أو صغرت. وكما جاء في الحديث الشريف «كلكم راع، وكلكم مسؤول عن رعيته»^(١)، ولا أخلي مسؤولية الموظف، وهو الطرف الآخر والمهم من المعادلة. يقول النبي صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: «إِنَّ اللَّهَ يَحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتِقَنَهُ»^(٢).

من الناحية العملية المسؤول تقع عليه مسؤولية أكبر هنا، فعليه أن يتفهم مكان القوة والضعف ويعرفها لدى المستخدمين لديه، لإتمام العمل، حتى يصل إلى النتائج المرجوة بأفضل الطرق. فإن حصل خلل فهو من يتحملة في النهاية. هنا تحضرنى قصة في التراث عن تاجر استأجر صائغاً، ليصقل له قطعة ثمينة موجودة في منزله، على أن ينقده مئة دينار جراء عمله، الذي يستغرق يوماً كاملاً من الصباح حتى غروب الشمس. عند دخولهما الدار، شاهد العامل آلة طرب مركونة في طرف الفناء، فسأل التاجر عنها، الذي بدوره قال له: إن كنت تحسن العزف فاسمعي شيئاً، هذا العامل امتثل لأمر التاجر، وبدأ العزف والغناء، وكان بارعاً جداً. مر الوقت، وهما ما زالوا في هذا الوضع من طرب وغناء، والتاجر منسجم، يهز رأسه طالباً منه المزيد، حتى غربت الشمس، وانقضى اليوم. هنا توقف الصانع، وطلب أجرته المئة دينار! غضب التاجر،

(١) أخرجه البخاري (٥/٢ رقم ٨٩٣)، ومسلم (١٤٥٩/٣ رقم ١٨٢٩).

(٢) أخرجه البيهقي في شعب الإيمان (٧/٢٣٣ رقم ٤٩٣١)، وحسنه الألباني في صحيح الجامع (رقم ١٨٨٠).

لأن الصائغ لم ينجز له عمله الذي استعمله عليه. رد الصانع: أنا امتثلت لأوامرك، وفعلت ما تريد، وأنت استعملتني ليوم كامل، وقد انتهى، وهذه ليست مشكلتي. في النهاية أعطاه الأجرة، ولم ينجز عمله الأساس.

في حياتنا العملية وداخل مؤسساتنا، كم من القدرات والمكتسبات لدى الموظف، التي لا تسخر بالطريقة الصحيحة لأسباب مختلفة. لذلك أسرد هنا ثلاث نقاط بسيطة، ستساعد الطرفين على تحقيق أعلى استفادة من إمكانياتهما، من أجل تحقيق نتائج مشتركة مبهرة، تصب للصالح العام داخل أي مؤسسة:

أولاً: النقاش المفتوح والواضح بين الطرفين، للتعرف على المهارات والرغبات، ومن ثم تحديد الأهداف، حسبما تقتضي الأهداف العامة للمؤسسة مع عدم التفاوضي عن الأهداف الشخصية.

ثانياً: متابعة تطور الأمور، والتأكيد على عدم الانحياز عن الأهداف الرئيسية والانشغال بأمور ثانوية، وإعطائها الأولويات. يتم ذلك بدعم الجهود، وسد النواقص في المهارات، والمتابعة الدقيقة.

ثالثاً: تقييم النتائج، وتحديد نقاط القوة والضعف، وبناء إستراتيجية معدلة، بناء عن النتائج للخطة القادمة.

في النهاية، يجب التأكيد على أن نستثمر دائماً في نقاط القوة لدى الموظف، حتى لا يفقد الثقة في إمكانياته وقدراته، ومن ثم مع مرور الوقت، نبدأ بمعالجة نقاط الضعف لديه، من خلال إسناد مهام محددة، تسمح له بتطوير قدراته من خلالها، وليس من خلال النصح المباشر، الذي قد لا يوتي بثماره المأمولة.



١.

عشر نصائح تجعلك الأفضل

قال رسول الله محمد صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: «طلب العلم فريضة على كل مسلم»^(١)، وقد ورد في الأثر: «اطلب العلم ولو في الصين»^(٢). بناء على ذلك، أود أن أشارك القارئ ما تعلمته من خلال ما شاهدته مؤخراً في مقطع تلفزيوني قصير، لا يتعدى العشرين دقيقة. المقطع عبارة عن خطاب، ألقاه أحد المشرفين في البحرية الأمريكية، في أثناء حفل التخرج لجامعة تكساس في أوستن يوم ١٧ مايو لسنة ٢٠١٤، بصفته أحد الخريجين السابقين من الجامعة نفسها. هو السيد ويليام ماكرافن، القائد التاسع للعمليات الخاصة في البحرية الأمريكية.

لا تتطلب الكمال لإنجاز
جميع أعمالك، الكمال أحياناً غير
ممکن، وقد يعرقل إنجازاتك.

أثناء حفل التخرج لجامعة
تكساس في أوستن يوم ١٧
مايو لسنة ٢٠١٤، بصفته
أحد الخريجين السابقين من

(١) أخرجه البيهقي في شعب الإيمان (٣/١٩٥ رقم ١٥٤٥)، وصححه الألباني في صحيح الجامع (رقم ٣٩١٣).
(٢) يروى عن رسول الله صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ، ولم يصح.

محتوى الخطاب الرئيس هو مشاركة الخريجين الجدد خبرته العملية، بعد أن قضى ما يقارب الست وثلاثين سنة في الخدمة. الغرض الرئيس من الخطاب هو تبيان أهمية تغيير من حولك للأفضل، وكيف يستطيع الفرد منا أن يتصف بصفات تعينه على هذه المهمة، ومن ثم يستطيع أن يغير الأشخاص من حوله، ومن ثم تغيير العالم، وجاء بإحصائيات رقمية تدعم مقولته.

السيد ماكرافن أسهب في التحدث عن عشر نصائح، سأختصرها في النقاط التالية، حسب ما ذكرت:

١. ابدأ حياتك العملية، وحتى يومك بعمل أشياء ناجحة، ولو كانت بسيطة، النجاح يقود إلى نجاح آخر، وهذا جيد للاستمرارية.
٢. حاول دائماً أن تحيط نفسك بأشخاص جيدين، مستعدين لمساعدتك في جميع الظروف.
٣. احترم جميع من حولك، ولا تحكم عليهم من خلال الفروقات الظاهرية، وغيرها من الفروقات الإنسانية.
٤. لا تتطلب الكمال لإنجاز جميع أعمالك، الكمال أحياناً غير ممكن، وقد يعرقل إنجازاتك.
٥. ستواجه الألم وال فشل في مرات كثيرة، وظفهما ليجعلك أكثر قوة، لا أكثر ضعفاً.

٦. بادر بالمجازفة أحياناً، لتكون متميزاً عن غيرك، المجازفة تخيف، ولكن عندما تكون ناجحة، فثمارها رائعة، ومن أهمها التميز عن قرنائك.
 ٧. تعلم كيف تواجه أعداء النجاح والمحبطين، الذين هم موجودون من حولنا، وستقابلهم في حياتك حتماً.
 ٨. مارس أفضل ما عندك من مهارات، واستحضرها وقت الأزمات، يجب عليك أن تكون في أفضل حالاتك في تلك الأوقات.
 ٩. تمسك بقوة الأمل، فبدون أمل لا تستطيع أن تتجاوز الأزمات، فالتفاؤل مطلوب بشكل دائم.
 ١٠. لا تستسلم أو تضعف بسهولة، مهما كانت المغريات للاستسلام، حتى ولو كان السبيل للخلاص ليس له عواقب آنية، لا تكن سهلاً في تخليك عن آمالك وطموحاتك.
- نختم هنا بذكر حديثين شريفيين من الأحاديث النبوية الشريفة، من باب الاستدلال فقط، واللذين أعتقد أنها يلخصان ما ذكر أعلاه. قال رسول الله صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: «المؤمن القوي خير وأحب إلى الله من المؤمن الضعيف»^(١)، وقال أيضاً صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: «اتق الله

(١) أخرجه مسلم (٤/٢٠٥٢ رقم ٢٦٦٤).

حيثما كنت، وأتبع السيئة الحسنة تمحها، وخالق الناس بخلق
حسن»^(١).

* * * *

(١) أخرجه الترمذي (٤/٣٥٥ رقم ١٩٨٧)، وقال: هذا حديث حسن صحيح. وحسنه
الألباني في صحيح الجامع (رقم ٩٧).

||

مفهوم: اصنع فرصة

دأبنا على سماع بيت للشافعي يقول فيه:

إذا هبت رياحك فاغتمها... فعقبى كل خافقة سكون^(١)

وكذلك مقولة: «اغتم الفرصة إن وائتك» كثيراً، لدرجة أننا إما شككنا في قدراتنا، لفهم ما هي الفرصة، أو كيفية استغلالها الاستغلال الأمثل، حتى ولو عرفنا أنها فرصة في وقتها.

هناك حوار ذاتي متكرر لفهم ما هي الفرصة، وهل علينا أن نتجاوز قيمنا بأن ننتفع من الظروف بغير وجه حق، لجني ثمرات الفرصة، والفوز بها قبل الآخرين، ومن ثم نكون أبطالاً في نظر أنفسنا أولاً، وفي نظر الآخرين ثانياً! هذا التردد والانتظار يؤثر سلباً على اتخاذ القرار للاستفادة الإيجابية من هذا الطرف

(١) ذكره شهاب الدين أحمد بن عبد الوهاب النويري في نهاية الأرب في فنون الأدب (٩٤/١)، وانظر: ديوان الشافعي (ص ١١٧).

الملائم، للقيام بشيء ذي قيمة، يتيح لنا النمو الشخصي أو العملي، ومن ثم تضيع الفرصة تلو الأخرى.

لجميع هؤلاء الذين ما زالوا في انتظار الفرص، أو حتى دأبوا على تقويت الفرص لسبب أو لآخر، أقول: إن الموضوع فيه جانب آخر، وهو:

«اصنع فرصتك بنفسك»، وهذا يندرج تحت مظلة: قيمك الخاصة، وخبراتك الذاتية، وليس للظروف أو الآخرين دور كبير فيها. الأولى والأجدى أن تبادر أنت بصنع الفرصة، إن لم تقدم لك، أو حتى لم تجد المساندة الكافية ممن حولك لإرشادك وتوجيهك. بعد ذلك تراقب الظروف الناتجة عن مبادرتك، وتحاول أن توظفها وتوجهها، بحيث تأخذ الأمور منحى إيجابياً، يصب لمصلحتك بدون التصادم أو إلحاق الضرر بالآخرين.

مفهوم: «اصنع فرصة». لم يعط حقه في حقل التنمية البشرية، كما أعطي مفهوم: «اغتنام الفرصة». من إسهاب، وكيف صار الكثيرون مشهورين، بسبب تملكهم الحنكة، لاستغلال الفرص. من المؤكد أن الفرص نستطيع صناعتها إن أحسنّا تقدير ذواتنا أولاً وأخيراً، وابتعدنا عن السعي حثيثاً لإرضاء الآخرين لمنحنا الفرصة. فصنع الفرص موجود منذ الأزل، قديماً لنا عبرة في

قصة الصحابي عبدالرحمن بن عوف رضي الله عنه عندما رفض أن يأخذ نصف مال الصحابي سعد بن الربيع الخزرجي، وقال له فقط: «دثني على السوق»^(١).

في زمننا الحاضر، يقفز إلى ذهني البروفسور سالم الحساني، الذي اشتهر بأنه صاحب مبادرة معرض وكتاب ألف اختراع واختراع وغيرهما، صنع فرصة من أحداث التاريخ الإسلامي المشرق، خلال حقبة الظلام في أوروبا، لجعلها جذور وصل لحوار ثقافي وعلمي بين الماضي والحاضر.

ختاماً، لنا في قصة سيدنا يوسف عليه السلام الكثير من الأمثلة، نذكر هنا ثلاثة منها، فسيدنا يوسف عليه السلام صنع فرصة بأن:

- التمس المكوث في السجن اتقاء لنفسه الفتنة وانتظاراً للفرصة المناسبة للخروج.
- طلب من أحد صاحبي السجن، الذي عرف أنه سيخرج بعد تفسيره للحلم، أن يوصل رسالة للملك ببراءته.
- مناشدة الملك تولي الأمور الاقتصادية، وتمكينه على خزائن الأرض، وذلك عندما طلبه الملك شخصياً، بعد أن عرف صدقه، وثبتت براءته من التهم الموجهة إليه.

(١) أخرجه البخاري (٦٩/٥ رقم ٣٩٣٧).

المتطوع والمصباح السحري

«بداية الحكمة هي أن تعرف نفسك». علق بشدة هذا القول في ذهن أحدهم منذ أن قرأه في إحدى وسائل التواصل الاجتماعي. ومن ثم، قرر أن يذهب وحيداً في رحلة إلى الخلاء، وفي عمق الصحراء بالذات، باحثاً ومتعمقاً داخل روحه، آملاً أن يشذب مهارته، ويثبت كفاءته، وأن يعرف حدود نفسه.

وبينما كان يستكشف الصحراء، وروحه أيضاً، وجد مصباحاً قديماً مهملاً فقرر أن يأخذه معه، كذكرى لرحلة الحكمة، كما سماها، وكذلك ليضيفها لمجموعته الخاصة من التراثيات التي يهوى جمعها. بعد العودة إلى منزله، حاول تنظيف المصباح القديم، وخلال لحظات خرج عفريت من المصباح، فارتبك وخاف، ولكنه أدرك أن رحلة الحكمة قد بدأت للتو، وأن أهدافها تحت المحك والاختبار. فتمالك أعصابه، وحافظ على رباطة جأشه، وخصوصاً أنه قرأ عن هذا الوضع كثيراً من خلال القصص والأساطير.

وقبل أن يبدأ بالكلام المزيد، ويغني بأمنيته وحلمه البعيد، وجد العفريت يحملق في شارة إحدى مؤسسات التطوع الخيري، التي تزين قميصه، فبادره العفريت قائلاً: «رباه! سيدي أنت متطوع!» أليس كذلك؟ رجاء لا تبادر بطلب أمنيته الثلاث قبل أن أخبرك باللائئ الثلاث، التي يملكها كل المتطوعين، والتي لا أستطيع أن أوفرها لأي كائن من كان، أو حتى أن ألبها كأمنية لك، أو أي شخص آخر يعد «المتطوع»! وقبل أن يرد هذا، استرسل العفريت قائلاً: أولاً، المتطوع يعد محظوظاً جداً، لأنه يعمل في مجال ذات صبغة إنسانية وعالمية، يداً بيد مع أشخاص متنوعين من جميع أنحاء العالم، ومع ذلك يعملون بانسجام وتناسق تام، لا تشوبه شائبة على الرغم من اختلاف الثقافات.

ثانياً: كل مؤسسة تطوعية، سيدي، تعد أفضل منبر للتحفيز الشخصي وموجه إيجابي، لاستثمار الطاقات البشرية.

ثالثاً: أنتم محظوظون ومباركون بطاقات شابة موهوبة، وهم محاطون بموظفين خبراء، وجميعهم يعملون تحت مظلة قيم إنسانية عالية، مما يجعلهم جاهزين لأي تحدٍ عاجلاً كان أم آجلاً. عزيزي، قال العفريت، بالإضافة إلى ذلك أنت معك الرؤية والطاقة البشرية، أنت لا تحتاجني على الإطلاق! اقترب العفريت كثيراً، حتى همس في أذنه قائلاً: «هل أستطيع أن أحصل على فرصة للمساهمة معكم؟». وفي لحظة اختفى من الوجود.

المتطوع استرجع الذكريات، وفكر كيف كان محظوظًا، عندما قرر ارتداء قميص مؤسسته الخيرية، الخاص به في رحلته هذه بالذات، وكيف أن هذا القميص الذي كسبه في أثناء تطوعه في إحدى المناسبات والمبادرات الاجتماعية الكثيرة، كان سببًا لما استدرك من العفريت.

استيقظ هذا من النوم على صوت منبه يصدر بإلحاح من هاتفه الخلوي، فالتقطه فوقعت عيناه على المقولة: «بداية الحكمة هي أن تعرف نفسك!». ابتسم وعرف مصدر حلمه الجميل، استعد ليومه المعتاد، وقاد سيارته إلى موقع عمله، وعند إشارة المرور، شاهد إحدى الإعلانات الاجتماعية، فأحس بالفخر والاعتزاز بما يملك، وتذكر قول جلبرت تشيسترون الكاتب الإنجليزي، الذي رشح لجائزة نوبل للآداب «عندما يتعلق الأمر بالحياة، الشيء الحاسم هو ما إذا كنت تأخذ الأمور كأمر مفروغ منه، أو أن تأخذها مع الامتنان».



١٣

رواية أم كتاب؟

نعيش دائماً أعراساً ثقافية موسمية، متمثلة بالمعارض الدولية للكتاب في مختلف الدول العربية. هنا يتبادر إلى ذهن الزائر السؤال المكرر: ماذا يقرأ؟ وهل الأفضل أن يقتني رواية أم كتاباً؟ شخصياً قرأت مؤخراً تقريراً مبسطاً عن هذا الموضوع، في مجلة القافلة الدورية، وذلك بسؤال أربعة أشخاص متخصصين، عن أيهما تفضل... قراءة رواية أم كتاب آخر؟

القراءة بحد ذاتها هي المظلة الكبرى التي تندرج تحتها جميع الخيارات المتاحة لنا، وقد قيل: «القراءة شجرة، ثمارها لا تقدر بثمن». ما يحدد الأفضلية هنا هو إشباع الرغبة الذاتية، لممارسة القراءة أولاً، ومن ثم لاحقاً يتم تحديد نوعية القراءة. أي يجب ألا تشغل نفسك بالإجابة عن هذا السؤال عندما تقرر أن تبدأ بالقراءة، لأنك ستضع الحواجز والعراقيل لنفسك بهذا التصنيف، قبل أن تبدأ بقراءة ما يقع تحت يديك. فاعلم أن تحقيق الفائدة للقارئ يأتي تراكمياً وطبيعياً مع مرور الزمن.

الرواية بأنواعها تجمع، كما أعتقد، المعلومة أحياناً بالتسلية والخيال. أما الكتاب فهو يقدم المعلومة بشكل رسمي ومباشر. في حالة وصول القارئ إلى أن يجعل الكتاب وسيلة تسلية فقد وصل إلى مرحلة عالية من العلم في ذلك التخصص. الرواية متجددة، وفيها مستويات مختلفة من الجودة والفائدة، وليس مستغرباً أن تقرأ رواية وتعيد قراءتها بعد سنوات، وكأنك تقرأها للمرة الأولى. هنا أيضاً يحضرني مقولة عباس العقاد: «اقرأ كتاباً جيداً ثلاث مرات أنفع لك من أن تقرأ ثلاثة كتب جيدة».

باختصار، أرى أنه لكي
تحب القراءة يجب أن تبدأ
بالرواية، وأقرب مثال هو أن
معظم محبي القراءة بدأوا

عباس العقاد يقول: «اقرأ
كتاباً جيداً ثلاث مرات أنفع لك
من أن تقرأ ثلاثة كتب جيدة».

بقصص الأطفال والناشئة، فهي البذرة الأساسية للانخراط في عالم القراءة الواسع. تأتي الرواية بعد ذلك كتسلسل طبيعي لحب القراءة في تلك الفترة. عند هذه المرحلة العقل يطلب أكثر، ولا يرضى بالقليل، فيأتي الكتاب المتخصص ليملاً الفجوات، ويسمو بالفكر. هنا تأتي مرحلة مفترق الطرق، البعض يتخلى عن الرواية، لأنها حسب اعتقاده لا طائل منها، فيتجه للكتاب فقط. أما البعض فيستمر بقراءة الرواية، ولكن يكون أكثر اختيارياً فيها، وهدفه الأساس هو التسلية، وكأنه يأخذ إجازة من مشاغله اليومية،

ولتجديد نشاطه الذهني، بل قد يبدأ بالكتابة بأنواعها من مقالات
أو روايات أو كتب تخصصية عند مرحلة معينة من العمر.

* * * *

الذكاء وحده لا يكفي

ارتبط الذكاء بالقدرات العقلية الخارقة، للتعامل مع الأمور الحسائية والمنطقية بأريحية تامة، وكذلك تحليلها أو استنباط نتائجها، بجهد عقلي أقل من المؤلف لدى الغالبية. تاريخياً وتحديداً منذ بداية القرن العشرين أوجد العلماء مقياس اختبار الذكاء، وقد وجد أن المعدل لدى أغلب البشر هو بين ٨٥-١١٥.

لكن لماذا الذكاء العقلي ليس كافياً لضمان النجاح المهني والشخصي أيضاً. هناك أمثلة كثيرة لأشخاص كانوا يعدون عباقرة، ولكن لم يستطيعوا أن يجمعوا بين النجاح العقلي مع النجاح الاجتماعي والمهني. أحد الأمثلة المشهورة: الأمريكي الشاب (آرون سوارتز)، هذا الياfec الذي اكتسب شهرة عالمية في عالم الإنترنت في بداية الألفية الثانية، وكان يافعاً جداً. لم يتعامل مع الواقع، وانتهى به المطاف منتحراً قبل أن يبلغ الثلاثين من العمر. شخصياً قابلت أحدهم في بداية حياته العملية، ودار بيني وبينه حديث مقتضب عن الاهتمام بالمظهر الخارجي في بيئة العمل، اكتفى

بالقول: أنا مثل أحد المشروبات الغازية، لي مميزات الخاصة بصرف النظر عن شكلي، لن يهتم الآخرون بمظهري أبداً لأنني عبقرى. وهناك الكثير من الأذكياء جداً لم يتمكنوا من توظيف إمكانياتهم العقلية بالشكل الأمثل. بعض الأشخاص الأذكياء يأخذون وقتاً طويلاً حتى يعرفوا أهمية الذكاء الاجتماعي في تحقيق الطموح الوظيفي، ولكن هذا قد يكون متأخراً جداً. أما الآخرون فهم يملكون هذه الميزة: إما بالفطرة أو بالتوجيه المبكر، ويتمكنون من الوصول للقمّة أسرع من أقرانهم.

السؤال هنا في بيئة العمل

القادة يتعاملون مع الأشخاص الذين حولهم اجتماعياً أكثر منه أو بأخر أن تساعد هؤلاء؟
تقنياً، وهذا كفيل بإيجاد بيئة شخصياً أقول: نعم، وخصوصاً
بعد أن ظهر حديثاً في علم

الإدارة، ما يسمى بالذكاء الاجتماعي، وهو القدرة على التعامل مع العلاقات الاجتماعية في البيئات المختلفة بفاعلية عالية، هذا المجال له علومه ومقاييسه الخاصة به. نستطيع أن نتبنى دورات وبرامج تطويرية في السنوات الأولى بالذات في الحياة العملية، حتى لا يكون هناك إحباط وعدم تكيف واضح مع الواقع لهذه الشريحة من الأشخاص الأذكياء جداً. وأيضاً جعل الذكاء الاجتماعي مقياساً

مهماً في اختيار القادة الجدد، حيث ليس شرطاً أن من يتسلق
المراتب العليا فقط هم من يكونوا الأفضل في الجامعات فقط.

ختاماً أقول: ليس عيباً على المؤسسات الكبرى أو الصغرى
توظيف وجلب أشخاص متوسطي المستوى دراسياً، إذا كانوا
يملكون ذكاء اجتماعياً بناءً على خبراتهم خلال سنوات الدراسة
من فعاليات ومساهمات اجتماعية ناجحة، أو حتى اكتشاف هذه
الميزة في أثناء المقابلات الشخصية للتوظيف. القادة يتعاملون
مع الأشخاص الذين حولهم اجتماعياً أكثر منه تقنياً، وهذا كفيل
بإيجاد بيئة تساعد المؤسسات على النجاح.



١٥

أحد عشر أمرًا تداركها في وقت مبكر من حياتك المهنية

معظمنا يتراءى إلى ذهنه، في فترة ما خلال المرحلة المتأخرة من مشواره المهني الاحترافي، أن يعود به الزمن حتى يستطيع أن يعمل أو ينتهج منهجًا آخر، لعدة أمور

أحد عشر أمرًا تداركها في وقت مبكر من حياتك المهنية. أثبتت التجارب والدلائل مفعولها السحري في تقدم البعض بثبات مهنيًا، وتميزهم عن نظرائهم ممن لم يدرك معظمها.

في حياته المهنية، ولكن الوقت قد تداركه. السبب في هذا التمني هو أنه اكتشف، وللأسف متأخرًا، مدى تأثيرها الإيجابي على المدى الطويل، لأي محترف كان للتو ابتداء مشواره المهني. هذه الأمور أثبتت التجارب والدلائل مفعولها السحري في تقدم البعض بثبات مهنيًا، وتميزهم عن نظرائهم ممن لم يدرك معظمها.

هذا الموضوع ليس جديداً، وتناوله كثير من الناس من زوايا مختلفة. هنا أود أن أضيف وجهة نظري الشخصية، التي تلخص ما تعلمته خلال أكثر من عقدين من الزمن، آملاً أن تعود الفائدة للشباب الذين هم عماد هذا الوطن المعطاء.

أورد هنا بعض هذه الأمور، بدون تحديد الترتيب أو الأولويات، التي ينبغي عليك عزيزي المهني الشاب أن تضعها في الحسبان:

- انضم إلى إحدى المؤسسات أو الجمعيات المهنية غير الربحية، ذات الصلة بمجال عملك ومهنتك. وعلاوة على ذلك، يجب أن تكون عضواً فاعلاً فيها، وهدفك هو الاستفادة القصوى من هذه الفرصة. تواجدك جنباً إلى جنب مع أناس كثيرين سبقوك في هذه المهنة يمنحك أفضلية، وخصوصاً مع سقوط الحواجز الوظيفية والطبقية داخل هذه المؤسسات، كما هو معروف.
- احسم مسار حياتك المهنية وقرره في وقت مبكر، يمكنك طلب المساعدة من رؤسائك، وذلك بتعريفهم باهتماماتك المهنية. هذا الأمر قد يستغرق بعض الوقت، ولكن لا تمل من تكرار المحاولة للقيام بذلك. يمكنك القيام بذلك عن طريق «وسم» نفسك بأحد أنواع المعرفة، والتركيز عليها عن طريق إتقانها، والحصول على شهادات تخصصية فيها.

- ابن شبكة اجتماعية خاصة بك داخل مؤسستك أو محيطك المهني من خلال الأنشطة الاجتماعية المقدمة، مثل: (الرياضة، المجموعات الذاتية، التوجيه، وغيرها)، أو حتى عن طريق المؤتمرات أو الاجتماعات الكبيرة، مثل: (حفلات التقاعد أو اجتماعات السلامة أو التكريم).
- خطط لقراءة كتاب واحد على الأقل كل ربع سنة، سواءً كان الكتاب بلغتك الأم أو باللغة الأجنبية التي تتقنها كالإنجليزية مثلاً.
- اشترك في دورية تتعلق بمهنتك، حتى تبقى على اطلاع على أحدث التطورات في مجال عملك. المعرفة قوة.
- أضبط مهامك وواجباتك العملية ووجهها مع الإستراتيجية التنظيمية لمؤسستك، وكذلك مع رؤيتها وأهدافها. لا تخجل من طلب المساعدة من رؤسائك، أو المشرف المباشر، إذا كنت لا تستطيع أن تفعل ذلك بنفسك. هذه من أصعب المهمات كما أعتقد.
- تميز في إدارة الوقت والمهارات ذات الصلة بها، وتفوق فيها، لدرجة أنك تتجنب حمل العمل معك إلى المنزل، أو أن تضطر لتعمل ساعات إضافية. أنت تحتاج إلى القدوم للعمل نشطاً، لبدء عمل يوم جديد مفعم بالإنتاجية والمرح.

- وازن بين حياتك المهنية والشخصية، وذلك بتخصيص ما يكفي من الوقت لممارسة الرياضة، والبقاء في صحة جيدة. خذ في الحسبان نوعين من أنواع الرياضة: الرياضة الجماعية: مثل كرة القدم وكرة السلة أو التنس، ورياضة فردية: مثل المشي، والركض أو ركوب الدراجات- والتي سوف تقيد صحتك النفسية.
 - استفد من عطلاتك الشخصية القصيرة والطويلة على حد سواء. وذلك بالذهاب بعيداً عن مكان عملك ولو لفترة قصيرة، والتأكد من أنك تفعل شيئاً مختلفاً في كل مرة.
 - شارك بفاعلية وبنشاط في الاجتماعات الروتينية، أو جلسات العصف الذهني، استخدمها كفرصة للتعلم من المديرين والزملاء ذوي الخبرة. لا تنظر لها أبداً كمضيعة للوقت، اتخذ عادة التدوين وأخذ الملاحظات لتحفيز عقلك، والحفاظ على تركيزك الذهني. كن مستمعاً نشطاً.
- أخيراً، اهتم وافخر دائماً بمظهرك الخارجي ومكتبك، هما مرآة تعكس شخصيتك أمام الآخرين، فالانطباع الأول قد يحدد أموراً كثيراً.
- تطبيق هذه العادات المهنية وممارستها تضعك سريعاً في الطريق الصحيح، للتطور المهني الفعال، الذي من شأنه سيقودك إلى حياة مهنية مليئة بالنجاح إن شاء الله.

غير مراقك

لفت نظري تقرير نشرته إحدى الصحف حديثاً عن النسبة المئوية العالية للموظفين، الذين لا يعملون في مهنتهم الأصلية. لن أدخل هنا في تفاصيل التقرير، ما يهمني هنا أنه أكد لي وجهة نظري الشخصية في أهمية «التغيير الإيجابي» لأي شخص، عندما يصل إلى مرحلة معينة من حياته المهنية. هذا التغيير في البيئة يتيح له، ولمن حوله أيضاً، النمو الأسرع والأحسن، مما يعود إيجابياً على جميع جوانب الحياة الإنسانية والمهنية.

إن وجدت نفسك لا تستمتع بما تفعل، مع استنزافك لطاقتك

وطاقات من يساندونك

بدون تحقيق الفائدة المادية والنفسية لك ولخدميك أو مؤسستك، ببساطة نقول لك: «غير مراقك». المراح لغة: هو الموضوع الذي يروح منه القوم، أو إن وجدت نفسك لا تستمتع بما تفعل، مع استنزافك لطاقتك وطاقات من يساندونك بدون تحقيق الفائدة المادية والنفسية لك ولخدميك أو مؤسستك، ببساطة نقول لك: «غير مراقك».

يروحون إليه، كما جاء في المعاجم اللغوية. أيضاً، هذه الكلمة دارجة بين الناس بشكل عام، ولدى أهل البادية على وجه الخصوص، لارتباطها بكلمة «المراح»، التي تعني أيضاً المأوى، ومكان العيش.

لقد درج العامة إجمالاً على استخدام المصطلح: «غير مراحك»، للكناية عن التجديد، والبحث عن الأفضل. أهل البادية يفعلون ذلك باستمرار، لسببين رئيسين: الأول للبحث عن الكلاء والمرعى في مكان آخر، بعد استخدامهم المكان الحالي، واستهلاك مصادره الطبيعية. السبب الثاني هو إعطاء البيئة والمكان فرصة للتجديد والنمو مرة أخرى. الهدف الأسمى هو الاستمرارية والنجاح في البقاء، لذلك نجدهم يحافظون على بيئتهم، التي يحتاجونها طوال العام. تغيير المراح إذن يعد صفقة ناجحة للناس وللبيئة، وتحقق المعادلة المشهورة في علم الإدارة، مريح لكلا الطرفين (اكتسب- تكسب).

نؤكد أن التغيير ضروري في حالة الوصول للهدف المنشود لك شخصياً، أو حتى في حالة عدم استطاعتك تحقيق الأهداف المأمولة لك لأي سبب كان. تغيير البيئة يعد أحد أهم الأسباب للنمو الشخصي في علم الإدارة للوصول إلى أقصى إمكانيات الشخص. لقد تطرق بالتفصيل جون سي. ماكسويل في كتابه (خمسة عشر قانوناً لا يقدر بثمن للنمو)، ما سماه: (قانون البيئة)، وصنفه في

المرتبة السادسة. وكما قال سقراط: «السري في عمل التغيير يكمن في أن تركز طاقتك، ليس في محاربة القديم، بل في بناء شيء جديد». ختاماً، لنا في رسول الله محمد عليه أفضل الصلاة والتسليم المثل والقذوة الأولى، التي نستقي منها الدروس الحياتية الشاملة لجميع فروع العلم، فنحن نعلم أنه وصل إلى مرحلة صعبة في دعوته في أثناء إقامته في مكة المكرمة، لذلك اتخذ الخطوة الأهم للبشرية جمعاء، وقرر الذهاب إلى يثرب «المدينة المنورة»، وتغيير بيئة الدعوة، ومن ثم حقق النجاح المأمول. كذلك لا ننسى أن نذكر نصيحة سيدنا إبراهيم عليه السلام لابنه إسماعيل عليه السلام، عندما أوصاه بالتغيير عند زيارته له^(١).



(١) فقد صح عن سيدنا إبراهيم عليه وعلى نبينا الصلاة والسلام، أنه لما جاء لزيارة ابنه سيدنا إسماعيل عليه السلام، لم يجده، فسأل امرأته عنه، فقالت: خرج يبتغي لنا. ثم سألتها عن عيشتهم وهيئتهم؟ فقالت: نحن بشرٌ، نحن في ضيق وشدة. فشكت إليه، قال: فإذا جاء زوجك، فاقرئي عليه السلام، وقولي له غير عتبه بابه. فلما جاء إسماعيل، كأنه أنس شيئاً، فقال: هل جاءكم من أحد؟ قالت: نعم، جاءنا شيخ كذا وكذا، فسألنا عنك، فأخبرته، وسألني: كيف عيشتنا؟ فأخبرته أنا في جهد وشدة، قال: فهل أوصاك بشيء؟ قالت: نعم، أمرني أن أقرأ عليك السلام، ويقول: غير عتبه بباك. قال: ذاك أبي، وقد أمرني أن أفارقك. الحقني بأهلك. فطلقها. أخرجه البخاري في حديث طويل (٤/١٤٢-١٤٤ رقم ٢٣٦٤).

IV

القيادة على الصامت

قيل في الأثر: «إذا كان الكلام من فضة، فالسكوت من ذهب»^(١). أثر تداوله الناس على مر السنين، ومعظمهم حاول تعميمه في كل الأحوال والأزمات. وأصبح منهجاً وأسلوب حياة عند البعض، لدرجة تطبيقه لدرجة الإدمان، مع عدم مراعاة الحالة أو الظرف اللذين يمر بهما في تلك اللحظة. لكن هذا المنهج له آثار سلبية في بعض المواقف، سنذكر أحدها هنا. فالكلام له طرق كثيرة، بعضها أعلى من الأماس.

أحد أنواع الكلام، وأشهر	التواصل يساعد كثيراً على
الوسائل التي ابتكرها بنو البشر	تقليل نسب الحوادث المرورية،
لذوي الاحتياجات الخاصة	ومساندة القيادة الآمنة.

(١) هذا الأثر ذكره الحافظ ابن كثير في البداية والنهاية (١٥٢/٢)، وعزاه إلى لقمان الحكيم. ولفظه: وحدثني حسن بن الجنيد، حدثنا سفيان قال لقمان لابنه: يا بني ما ندمت على السكوت قط، وإن كان الكلام من فضة فالسكوت من ذهب.

في القرن السابع عشر ميلادي، هي لغة الإشارة، لأن التواصل هو الحل الأنفع والأجدر للتعایش مع من حولنا. لو سألنا أنفسنا: لماذا فضل الأصم أو الأبكم، جاهداً، أن يتواصل مع من حوله بشتى الوسائل؟ لأنهما كالآخرين الأصحاء، الذين لا يعانون من مشكلة الكلام، العموم يحتاجون التحوار والتفاهم مع من حولهم. يتواصل الجميع، إما لقضاء حوائج وإنجاز عمل، أو للاستئناس، أو حتى لدرء الأخطار. حديثك يجعلك واضحاً للطرف الآخر. نتذكر في هذا السياق قصة الفيلسوف اليوناني (سقراط)، عندما وقف رجل وسيم وأنيق أمامه، وأخذ يتباهى بملابسه، ويتبختر في مشيته، عندها قال له سقراط: تكلم حتى أراك. هذه القصة تنطبق تماماً على سائقي المركبات بالذات. من هذا المنطلق وللسلامة المرورية القصوى، سنت قوانين وشرائع لتنظيم الحركة المرورية، وضمان التواصل والتحوار بين السائقين، في أثناء القيادة تحت جميع الظروف. التواصل يساعد كثيراً على تقليل نسب الحوادث المرورية، ومساندة القيادة الآمنة. القيادة الآمنة تحقق الحد الأدنى من السلامة المطلوبة، في أثناء القيادة في الطرق، ومن ثم الحفاظ على الأرواح والممتلكات.

نقول: لا للقيادة على الصامت، هي مرفوضة تماماً، والصمت هنا لا يستحب بتاتاً. مثلاً، هناك الكثيرون من قائدي المركبات يغيرون مسار المركبة بدون إشارة، أو ينحرفون يمناً ويسرة بدون

سابق إنذار للسائقين الآخرين. أيضًا من الممكن أن تواجه قائدًا يقف فجأة بدون سابق إنذار. هؤلاء هم أشخاص خرس، لا يفهمهم من حولهم. فعلهم هذا أرعن وأخرق، قد يتسبب في عواقب لا يحمد عقباها.

ختامًا، أقول: إن واجهت القائد الصامت يجب عليك زيادة جرعة الحذر، وتوقع الأسوأ منه، حتى تسلم. حاول دائمًا أن تطبق مبدأ القيادة الدفاعية أو الوقائية. عندما تكون خلف المقود اجعل شعارك: «أنا أتحدث، إذن أنا موجود». فالإحصائيات العالمية ترجع ما تزيد نسبته على ٨٠٪ لقائد المركبة كمسبب للحوادث، والنسبة الباقية تعود لحالة المركبة، أو لحالة الطرق، وأسباب أخرى.



١٨

نحن على الهواء مباشرة!

غزت وسائل وقنوات التواصل الاجتماعي حياتنا اليومية، لدرجة اندماج العديد منا في استخدامها كثيراً. من الطبيعي أن يكون لهذا الاندماج آثار إيجابية وأخرى سلبية، مثل أي اختراع أو منتج جديد يغزو حياتنا.

لكن من المؤكد أن هذا التأثير والاندماج والتفاعل مع الآخرين جعلنا أكثر وضوحاً ومرئيين من قبل نظرائنا. أحد الإيجابيات الآنية: أنها جعلت الناس يهتمون بإظهار أنفسهم بمظهر حسن، سواءً كمظهر خارجي أو محتوى فكري. في البداية، هذا التوجه ينجح كثيراً، حيث إن أي شخص يستطيع أن ينشر انطباعاً إيجابياً حوله، كيفما يريد مع قليل من الجهد. ولكن الصعوبة تكمن في المحافظة على النسق نفسه بدون الإخلال بمستوى الانطباع الجيد، والصورة الحسنة الأولية.

يتطلب هذا الأمر الكثير والكثير من الجهد والوقت. هذه المتطلبات جعلت الحريصين من مستخدمي قنوات التواصل

الاجتماعي على المضي قدماً، لتطوير أنفسهم من جميع الجوانب التي تخص هذا الانتشار والمتابعة. هذا الحرص له عدة أسباب جوهرية، منها المادي ومنها المعنوي، وكذلك إرضاء لمتابيعهم من باب المسؤولية لهم. إحساس المرء أنه متابع ومراقب، يجعله يقدم الأفضل، درءاً للمحاسبة، ومن ثم الخسارة الكبيرة.

بعض مما استخلصته من قنوات التواصل الاجتماعي، هو إقبال الناس لكل ما هو واقعي ومباشر. لمَ لا نمارس «لايف» بعض الأشياء البسيطة، مثل: التبسم؟ قال رسول الله صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ:

«تبسمك في وجه أخيك لك

صدقة»^(١). أيضاً لنكثر من

استعمال كلمة: لو سمحت. عند

طلب المساعدة، لنفصح المجال

للكبير ونأخذ بيد الصغير.

ديننا السمح لم يغل حتى أدب

السلام ومراتبه، قال رسول

الله صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: «يُسَلِّمُ الراكب

قال الفيلسوف الصيني
لاوتسو: «راقب أفكارك لأنها
ستصبح كلمات، راقب كلماتك
لأنها ستصبح أفعالاً، راقب
أفعالك لأنها ستتحول إلى
عادات، راقب عاداتك لأنها تكون
شخصيتك، راقب شخصيتك
لأنها ستحدد مصيرك».

على الماشي، والماشي على القاعد، والقليل على الكثير»^(٢). تخيل

(١) أخرجه الترمذي (٣٢٩/٤ رقم ١٩٥٦)، وقال: حديث حسن غريب. وصححه

الألباني في السلسلة الصحيحة (٧١/٢ رقم ٥٧٢).

(٢) أخرجه البخاري (٥٢/٨ رقم ٦٢٣٢)، ومسلم (١٧٠٢/٤ رقم ٢١٦٠).

عزيزي القارئ أنك على البث المباشر ٧/٢٤ (لايف live). ما هي ردة فعلك؟ وكيف ستتصرف وتواجه من حولك على طبيعتك وبدون تصنع أو ترتيب مسبق؟ من المتوقع والمسلم به أننا سنحرص على ألا نتجاوز الإشارة الحمراء، أو نرمي شيئاً من نافذة السيارة، أو حتى أن نرفع أصواتنا بدون سبب ظاهر، وقس على ذلك الكثير من المشاهد والتصرفات الفردية، التي تتدرج تحت بند الذوق العام.

قال الفيلسوف الصيني لا وتسو: «راقب أفكارك لأنها ستصبح كلمات، راقب كلماتك لأنها ستصبح أفعالاً، راقب أفعالك لأنها ستتحول إلى عادات، راقب عاداتك لأنها تكون شخصيتك، راقب شخصيتك لأنها ستحدد مصيرك». يحز في نفوسنا جميعاً عندما نقرأ ما قاله الشيخ محمد عبده حين عاد من أوروبا، فقد قال: «ذهبت للغرب فوجدت إسلاماً بلا مسلمين، ولما عدت للشرق وجدت مسلمين بلا إسلام».

ختاماً، لا نطلب ما طلبه أفلاطون «المدينة الفاضلة» بالوصول إلى المثالية في جميع التصرفات، التي تتطلب التعامل مع الآخر، لكن نتمنى أن نتدبر ونستشعر المقارنة في لحظات كثيرة، للوصول إلى الأفضل من الجميع. كل ما قيل يلخصه لنا الإسلام في «الإحسان»، فتعريفه لغة: (فعل ما هو حسن، مع الإجابة في الصنع).

الإدارة بالقصص

بشكل عام الإدارة تدور حول تحقيق الأهداف المرسومة، وذلك بالتوجيه الأمثل للموارد المتوفرة للمؤسسة. هذه الموارد مختلفة في طبيعتها، ولعل أهمها هو الموارد البشرية لما تشكله من لبنة أساسية داخل المؤسسات، ولما تحمله من تحديات أكثر من غيرها بالنسبة للمديرين والمسؤولين. من هذا المنطلق، نشأت النظريات والعلوم المختلفة في هذا الجانب، لمساعدة جميع الأطراف من إداريين أو موظفين، لتحقيق النجاح المطلوب لكليهما. شخصياً لم أجد الكثير من المراجع أو الأطروحات عن إدخال الجانب القصصي في الإدارة التي تخص الموارد البشرية بالذات، للمساهمة في إنجاز الأهداف المؤسسية. هنا أطرح مفهوم «الإدارة بالقصص».

ماذا لو أدخلنا القصص في الإدارة؟ هل سينجح هذا الأسلوب في حل بعض المعضلات الإدارية؟ وهل سيعمل على تحفيز الموظفين؟ وهل سيساعد على التوجيه الأمثل للموارد البشرية؟ القصص لغة،

هو تتبع الأثر وأيضًا هو فن من فنون الأدب لرواية الخبر لأهداف كثيرة، منها الترفيهي والتثقيفي والتربوي.

أسلوب القصص منهج رباني ورد في القرآن الكريم والسيرة النبوية. منهج أثبت نجاحه مما يؤكد على أهمية القصص في التوجيه والتأثير المبكر والفعال على المتلقي. الجانب القصصي يمكن تطبيقه على الرغم من تفاوت مستويات المتلقي وفي مختلف المناسبات أيضًا. أجده اليوم، متممًا لم يستغل الاستغلال الأمثل في علم الإدارة بشكل عام، وفي إدارة الموارد البشرية بشكل خاص. مع العلم، أن أغلب كتب التنمية البشرية الحديثة، تتبنى القصص لتوضيح الفكرة أو النظرية المراد عرضها للقارئ.

لما لا نطبق هذا المفهوم في أثناء المناسبات والأوضاع الإدارية كاجتماعات العصف الذهني، أو مراجعة المشاريع الدورية، أو التقييم الدوري أو التدريب أو القصص يبقى أثرها مدة توجيه. فمن أهم القصص الفاعلة في الإدارة هي قصص السابقين، وما مروا به من عوائق وتجارب شخصية، أو حتى قصص تراثية ذات طويلة، وتتوارد من جيل إلى جيل. ولا ننكر ما للقصص من أثر كبير علينا، وأكاد أجزم أن كل شخص قد مرت عليه قصة كانت سببًا لحدث شيء إيجابي في حياته لا يزال يتذكرها.

مغزى، يواكب الحدث أو المناسبة، وليس لمجرد الإقحام في سياق الكلام وملء الوقت.

وبالمثال يوضح المقال، ماذا لو سردنا قصة المخترع أديسون عندما طرد من المدرسة، وتعامل أمه الرائع مع الخطاب المدرسي السلبي. هذه القصة تصلح لتوجيه شخص أصبح مسؤولاً للمرة الأولى في تبيان التعامل الإيجابي مع موظفيه، لإخراج الأفضل لديهم. أيضاً قصة يوسف عَلَيْهِ السَّلَام، تصلح لتحفيز مدير مشاريع في كيفية إدارة الموارد. كذلك قصة موسى مع أخيه هارون، تنير المتلقي عن أهمية مهارات التحدث، في حالة عدم اقتناع أحدهم بتقديم عرض توضيحي لمشروعه. نكتفي بما سبق من الأمثلة، لضيق المقام هنا.

مما أكد لي نجاح هذا المفهوم هو ما وجدته شخصياً في الإقبال الهائل من فئة الشباب لإحدى ندوات مبادرة «تجربتي» في الغرفة التجارية للمنطقة الشرقية. هي مبادرة بنيت على مبدأ القصة، تروى من صاحب التجربة، وتعد دروساً إدارية، تصل للمتلقين بشكل سلس ومحجب للنفس، مما يجعل أثرها واضحاً على الجميع.

ختاماً، القصص يبقى أثرها مدة طويلة، وتتوارد من جيل إلى جيل. ولا ننكر ما للقصص من أثر كبير علينا، وأكاد أجزم أن كل شخص قد مرت عليه قصة كانت سبباً لحدوث شيء إيجابي في حياته لا يزال يتذكرها.

٢٠

العلاقة بين عالم التقنية وكذبة أبريل

في الأول من أبريل سنة ١٩٧٦ تأسست أكبر شركة خاصة في العالم، التي صادف أن تكون شركة تقنية. هذا الخبر ليس كذبة أبريل، حيث درج معظم العالم على ربط تاريخ اليوم الأول من شهر أبريل في كل عام بما يسمى بكذبة أبريل. في هذا اليوم بالذات يتبادل الأصدقاء رواية كذبة من باب الدعابة والمرح، ولكن القليل منهم وخاصة المهتمين بالتقنية يعلمون أن شركة أبل العملاقة، قد تم تأسيسها فعلياً على يد ستيف جوبز، وستيف وزنياك، ورونالد ويان في اليوم الأول من أبريل سنة ١٩٧٦. هذا العام ٢٠١٧ تحتفل أبل والعالم التقني بمرور ٤١ عاماً على إنشائها، وكأن الكذبة المفترضة أصبحت حقيقة، وليست أي حقيقة، بل إنجاز تقني رائع للعالم أجمع.

لن نستطيع أن ننكر أو
نتملص من مسؤولياتنا نحن
كأشخاص مستخدمين للتقنية
من المسؤولية الأمنية أو
الشخصية في التعامل مع عالم
اليوم الافتراضي

ما الجديد في هذا
الموضوع؟ الجديد هنا أنه قبل
يومين أو ثلاثة من بلوغ أبل عيد
ميلادها الأربعين (٢٠١٦)،
أغلقت أكبر قضية مرفوعة
ضد أبل من مكتب التحقيقات

الفيدرالي. حيث صمدت توجهات الشركة بتثبيت إستراتيجيتها
من ناحية التشفير والخصوصية لعملائها. الشركة واجهت في ذلك
العام الكثير من التحديات، التي تصنف على أنها تمس وبشكل كبير
ما قد صنفته، وتفردت به عن قرنائها على مدى أربعة عقود من
الزمن. فقد واجهت نجاحات تتراوح ما بين المتعثرة في بداياتها،
والمبهرة في نهاياتها حتى الآن.

في هذا السياق لا يمكننا أن نتجاوز تصريحات المدير التنفيذي
الحالي لشركة أبل «تيم كوك» خلال هذه الأزمة، حيث قال بما
معناه: «معظم أرباح شركتنا عن طريق بيع العتاد (hardware)،
على العكس من معظم شركات وادي السيليكون، التي تحصل على
أرباحها عن طريق بيع معلومات عن زبائنها. فعملنا ليس جمع
معلومات عنك أيها الزبون، حيث إنك لست بمنتهننا»، وأضاف:
«على الجميع أن يتساءل عما إذا كانت الشركات غالباً ما تحصل

على الأموال عن طريق جمع المعلومات الشخصية، فعلينا جميعاً القلق».

ختاماً لن نستطيع أن ننكر أو نتملص من مسؤولياتنا نحن، كأشخاص مستخدمين للتقنية من المسؤولية الأمنية أو الشخصية في التعامل مع عالم اليوم الافتراضي، حيث صارت التقنية جزءاً لا يتجزأ من حياتنا اليومية، بل جزء رئيس في تعاملاتنا الحياتية وأخلاقياتنا وقيمنا كبشر. البشر هم الذين حملوا مسؤولية أكبر، ألا وهي عمارة الأرض لخير البشرية جمعاء، وما التقنية إلا إحدى الوسائل لدعم هذا الهدف السامي.

فالواجب علينا جميعاً أن نتقبل الواقع، والتعايش معه بأفضل الأحوال عن طريق نشر ثقافة أمن المعلومات والاستخدام الأمثل للتقنية بيننا، خاصة لدى الجيل الصاعد. وكما قال المدعي العام لي ميريلاند: «أنت توافق على المراقبة في اللحظة التي أدرت جهازك للتشغيل».

* * * *

الحياة البرية لتعلم بعض الدروس الإدارية!

يقول العالم الأمريكي كارل رانسوم روجرز (١٩٠٢-١٩٨٧):
«الشخص الوحيد المثقف هو الذي تعلم كيف يتعلم، ومن ثم يتغير». ومن ثم ما هي طرق التعلم؟ هناك أربعة أساليب تقليدية للتعلم، وهي (المرئي، السمعي، اللفظي والحركي). وفي الآونة الأخيرة، أضاف الباحثون ثلاثة أنماط تعليمية أخرى: (الانفرادي، المنطقي، والاجتماعي).

معظم المنظمات تتبنى طرقاً تقليدية عند التعامل مع التعلم والتطوير الذاتي. وذلك من خلال التدريب الرسمي، إما في أثناء العمل أو بعيداً عن العمل، أو من خلال تقنيات الفصول الدراسية الكلاسيكية. من ناحية أخرى، قد نسأل أنفسنا: هل هناك خيارات أخرى تركت لنا، لا سيما في تعلم المهارات الشخصية المطلوبة للتميز في العمل.

في رأيي، نعم يوجد. كيف ذلك؟

أعتقد أننا يمكن أن نستكشف خيارًا آخر، وهو الحياة البرية. الطبيعة الأم عمومًا والحياة البرية خصوصًا يمكن أن تعلمنا الكثير على وجه التحديد في علوم الإدارة والتنمية البشرية. كلمة الحياة البرية تعرف بأنها: «الكائنات الحية وخصوصًا الثدييات والطيور والأسماك، التي ليست بشرية والطبيعة الأم عمومًا والحياة البرية خصوصًا يمكن أن تعلمنا

تعد الحياة البرية مصدرًا
غير معتاد، بل ممتاز جدًا،
«كيفية التعلم»، وتساعدنا

على النمو الشخصي كأفراد في العديد من المهارات.

يمكننا سرد العديد من الأمثلة لكفاءات ومهارات يمكن للمهنيين أن يتعلموها فقط من خلال مشاهدة ومراقبة الحيوانات البرية، التي تحيط بنا بعناية أكبر. فمثلًا:

اتخاذ القرارات: النو أو ما يعرف أيضًا بالتيتل الإفريقي حيوان ثديي من فصيلة البقرات يعيش في إفريقيا. كل عام، يهاجر هجرة عملاقة عبر أجزاء كبيرة من إفريقيا. خلال هذه الرحلة التي تمتد ٨٠٠ كلم، يجب عليه عبور نهر مارا في كينيا. لا بد لهم سوى عبوره، على الرغم من علمه أن التماسيح تنتظره

استعداداً للانقضاض عليه. كيف ومتى يقرر العبور؟ حيوان النو يوقت لاتخاذ القرار، على الرغم من الخطر المتوقع بعد تحليل الوضع ووزن الأخطار.

في علم الإدارة صنع القرار دائماً يكون محفوظاً بالأخطار. لكن عدم اتخاذ أو التردد في اتخاذ القرار يكون أسوأ من ترك الأمور على ما هي عليه.

التوجيه: اللبؤات تفعل الكثير لتدريب الأشبال، وذلك من خلال محاكاة معركة بقاء يومية تقريباً. الجديد هنا، هو أن اللبؤة تتظاهر أن الشبل يؤذيها، وتصدر أصواتاً تتم على الألم، لإعطاء الصغير الفرصة لخوض تجربة كاملة، وكأنه يصطاد فريسته. تماماً كما ورد في المثل الصيني القديم: «أعطى رجلاً سمكة ستطعمه ليوم واحد، علم الرجل صيد الأسماك ستطعمه لمدى الحياة».

التعاون: الذئب والضباع عادة لا تصطاد منفردة. هي تعمل كمجموعة، وكل عضو عليه الإسهام في شيء، كل ذلك من أجل تحقيق الهدف المنشود، الذي هو صيد الضحية. التعاون هنا، يعوض عن الضعف الفردي. على الرغم من أن الذئب والضباع ليست قوية كالأسود، إلا أنها تنجح في مطاردة واصطياد الثدييات الكبيرة. التعاون يزيد فرصتك للنجاح أكثر مما لو عملت بشكل منفرد.

هناك العديد من الأمثلة الأخرى في الطبيعة، حيث المتعاونون هم أكثر نجاحاً ممن يعملون بمفردهم. مثلاً، مستعمرات النمل والنحل. فهما ليسا من الحشرات الموهوبة كأفراد، ولكن كمجموعة أو سرب، تحقق الكثير من الإنجازات.

في الختام، كما قال اليوناني سوفوكليس: «ارغب دائماً أن تتعلم شيئاً مفيداً». الحياة البرية تعلمنا الكثير من الدروس المجانية، عن كيفية النجاح في مجال الأعمال. علينا النظر حولنا، والتفكر بطريقة إبداعية، واستكشاف المزيد حول «تعلم كيفية التعلم والتغيير».



هل تتطلع إلى تعلم بعض الدروس الإدارية؟ توجه إلى الصحراء!

التدبر والتفكر فيما حولنا أحد أهم مصادر التعلم لدى الإنسان. فعند ممارستنا للتدبر، نستكشف أشياء جديدة، قد لا نلاحظها مع كثرة انغماسنا في حياتنا اليومية. الصحراء تعد مصدر إلهام لمن أراد أن يتعلم منها شيئاً من علوم الإدارة والتنمية البشرية، وبالذات مهارتي إدارة الوقت والتمكين. الصحراء وحياة البادية تتطلب التميز في هاتين المهارتين، وإتقانها من أجل إجادة إدارة الموارد من بشرية وحيوانية أو بيئية. هنا سنسرد كيف يتم ذلك:

أولاً: إدارة الوقت: قيل في الأثر: «الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك». إدارة الوقت مهمة جداً، وجاءت علوم الإدارة بنظريات وأساليب لتنظيم الوقت، فهناك لائحة المهمات اليومية والدورية،

البرامج الإلكترونية، وحتى مراقبة الوقت في أثناء الاجتماعات والمحاضرات.

بالغوص داخل تفاصيل إدارة الوقت والتمكين هما أحد أساسيات إدارة المجموعة لتأدية المهمات وتحقيق الأهداف. على مهارة إدارة الوقت. حيث سنسلط الضوء قليلاً على كيفية إدارة الوقت

في الصحراء، وكيف مكنت هذه المهارة قاطنيها من تسخير الوقت لصالحهم، للحصول على مبتغاهم في الإنتاجية وتحقيق الأهداف.

إدارة الوقت في الصحراء تدار حسب موسمين رئيسيين، هما الشتاء والصيف. كل موسم له طقوسه ومتطلباته وكيفية إدارة الوقت فيه، لصالح المجموعة كاملة من أفراد أو جماعات، إبل وأغنام أو حتى بيئة. في الشتاء يبدأ اليوم قبل صلاة الفجر بقليل استعداداً للصلاة، وذلك بإشعال النار وتدفئة المياه للوضوء. بعد الصلاة يبدأ تجهيز الإفطار وحلب الإبل والأغنام وترضيع صغارها، ومن ثم الانطلاق للمرعى بعد الشروق بفترة وجيزة. للشتاء مهمات خاصة من تحطيب، وغيره من مهمات خاصة لفصل الشتاء، سواء للرجال أو النساء. لكن المهم هنا أن وقت النهار قصير جداً، لذلك لا يكون هناك وجبة غداء رئيسة إنجازاً للمهمات قبل المغيب. الجميع يأكل

ما تيسر له في أثناء اليوم. العودة للمأوى تكون قبيل المغيب بفترة، حتى ترضع صغار المواشي، وتحلب كبارها قبل اشتداد برودة الجو. من ناحية أخرى، تختلف إدارة الوقت في الصيف، حيث يبدأ النهار مبكراً نظراً لقصر الليل، لا يوجد الكثير من المهام، لذلك ينطلق الجميع مبكراً قبل الشروق للرعي، اتقاء قيظ النهار. يعود الجميع قبيل منتصف النهار واشتداد الحرارة طلباً للماء، الطعام، القيلولة، لتعويض ساعات النوم القليلة ليلاً. صغار المواشي لا تذهب للمرعى، بل يجهز لها مكان للوقاية من قيظ الصحراء، بل هي تشارك في القيلولة، منتظرة عودة الكبار من المرعى. الرجوع يكون متأخراً بعد المغيب قليلاً نظراً للفاصل النهاري، الذي يمتد حتى انكسار أشعة الشمس.

ثانياً: التمكين: عرف مرديث وموريل في كتابهم (تمكين الموظفين) الصادر عام ٢٠٠٠: التمكين بما معناه بأنه «إعطاء سلطة وصلاحيه لشخص ما، ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر وأوسع من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي».

في الصحراء، يتم ذلك من خلال إعطاء مهمات أكبر للناشئة من أفراد الأسرة. يكون التمكين ظاهراً في حالات كثيرة، منها: الانتقال من مكان إلى آخر، البحث عن دابة مفقودة، لاكتشاف مكان أفضل للمرعى، أو حتى في التعامل مع واجبات الضيافة. في حالة الانتقال مثلاً، يوجه المكلف بالمهمة توجيهاً دقيقاً متدرجاً في

الوصف بإعطائه علامات للانتقال من مكان إلى آخر. مثلاً يقال للصبي: اذهب إلى ذلك الجبل أولاً، اصعده، سترى وادياً به نوع معين من الشجر. واصل مسيرتك جاعلاً الوادي على يمينتك، سر لمدة معينة حتى تصل إلى مكان محدد، انجز المهمة المحددة سلفاً، وانتظر حتى نوافيك آخر النهار. هنا نجد متطلبات التمكين من تحديد المهمة، وتزويد المعلومة، الالتزام، الدعم، وإعطاء الثقة والصلاحية لإزالة العقبات ومن ثم المساءلة الذاتية لإنجاز المهمة. ختاماً، إدارة الوقت والتمكين هما أحد أساسيات إدارة المجموعة، لتأدية المهمات وتحقيق الأهداف، التي تعد صعبة وغير ممكنة على المسؤول في حالة عدم التميز فيهما معاً.



٢٣

ثلاث خطوات تمكّنك من التحول الإيجابي

«هـدي في هـو تحوِيل
هـذا الموظف إلى الأفضل،
وسأساعد هـ». سمعت هـه
المقولة من مسؤول في أثناء أحد
الاجتماعات. هـه بدوره جعلني
أفكر بعمق: «هل نحن قابلون
للتحول؟ لماذا لا يمكننا أن نفعل
ذلك من تلقاء أنفسنا؟ كيف يمكن أن يؤثر التحول على حياتنا؟». مع أخذ في الحسبان جميع هـه التساؤلات، سألت نفسي سؤالاً
جوهرياً: ماذا يعني التحول؟

التمثال أو أي جماد آخر
يفنى في نهاية المطاف لأنه
لم يتمكن من البقاء على
قيد الحياة بسبب عدم تجاوبه
وتفاعله إيجابياً مع تأثير العوامل
المحيطة به

يعرف التحول، بحسب القاموس بأنه، (التغيير في الشكل أو المظهر أو الهيكل). لا يحدد هذا التعريف إن كان التغيير إلى الأفضل أو إلى الأسوأ، مقارنة بالوضع الراهن.

للتوضيح أكثر، نحن نرى العديد من الأمثلة حولنا في الطبيعة على التحول، هدفه السعي إلى الحفاظ على الحياة والحيوية، من خلال التكيف مع التحديات المحيطة. مثلاً، الفراشة تتحول أربع مرات خلال فترة قصيرة من الزمن، مستثمرة أفضل ما في بيئتها المحيطة إلى أن تصبح في نهاية المطاف فراشة جميلة راشدة، مثال آخر الحرباء، التي يتغير لونها لأغراض كثيرة، منها التمويه أو الحصول على الغذاء.

على النقيض من ذلك، التمثال أو أي جماد آخر يفنى في نهاية المطاف، لأنه لم يتمكن من البقاء على قيد الحياة، بسبب عدم تجاوبه وتفاعله إيجابياً مع تأثير العوامل المحيطة به. يجب أن نعي أننا بالتأكيد لسنا جمادات!

الآن كمهني محترف، كيف يمكنك الحفاظ على حيوتك واستمرارية همته في مكان عملك من خلال التحول الإيجابي؟ سأذكر هنا ثلاث خطوات، ستساعدك على تحقيق هذا الهدف:

أولاً: كن ملماً بآخر التطورات التقنية في مجال عملك وتخصصك. حاول تحسين كفاءاتك الاحترافية، التي تعزز من

نجاح حياتك المهنية، مثل مهارات التعامل مع الآخرين، مهارات التواصل بأنواعها، الخبرة التقنية، إدارة الوقت، ومهارات تحديد الأهداف، وما إلى ذلك.

ثانياً: يجب أن تكون معروفًا لدى الآخرين بتميزك بـ (حرفة أو مهارة) معينة، حيث تكون مرجعاً للآخرين من خلاله. هذه المهارات الخاصة ستكون وسمك الخاص داخل محيطك، ووقودك الشخصي خلال مسارك الوظيفي، لإشباع شغفك المهني. سوف تعطيك الطاقة والتوازن النفسي للتحويل بسلاسة والبقاء على قيد الحياة، ومن ثم ستمنعك من الولوج إلى ما أسميه مرحلة «الثقب الأسود» في المهنة الاحترافية.

أخيراً، يجب أن تقرأ، بل هو العامل المهم للتحويل إيجابياً، لأنك تتشارك مع عقول الآخرين وأفكارهم بأريحية تامة. وعلاوة على ذلك، فإن القراءة سوف تعلمك ميزة الاستماع أكثر، وبمجرد أن تتعلم كيفية الاستماع، سوف تفهم أكثر. بمجرد أن تفهم، سوف تعرف وتحكم بشكل أفضل على كيفية التعامل مع الأمور المحيطة بك، ثم التحول بطريقة جيدة، وضمان أن تحوذك الخاص بك ليس نمواً سلبياً.

في الختام، نحن نتحول في كل دقيقة، ولكي نعيش حياة أفضل، يجب علينا أن نهتم بهذا التحول قدر ما نستطيع.

٢٤

إدارة أسلوب التعامل مع رئيسك... وسيلة نجاحك

قال عالم النفس السويسري ومؤسس علم النفس التحليلي كارل يونج (١٨٧٥-١٩٦١): «اجتماع شخصيتين يشبه تقابل مادتين كيميائيتين، إذا حدث بينهما تفاعل كلاهما سيتحولان...»، معهد هارفارد للتدريس الإداري تبني هذا الاقتباس في مادة التدريب التفاعلي «إدارة رئيسك - Managing upward».

إدارة رئيسك لا نقصد بها هنا كيف تتعامل مع رئيسك السيء، صعب المراس، لكن نقصد بها كيف تصبح رفيقاً وشريكاً داعماً لرئيسك المباشر، على الرغم من الاختلاف الشخصي في النهج الفكري أو العاطفي، في طريقة الإدارة والتنفيذ، أو حتى في فلسفة تحقيق النتائج القريبة والإستراتيجيات البعيدة.

التركيز على «كيف تدير رئيسك»؟ هدفه هو تحقيق نموك المهني، وتأمين أهدافك الشخصية في عملك من خلال مديريك،

بدون التأثير سلبياً على ما حولك من بيئة عمل، تشمل أهداف المؤسسة، أو حتى إستراتيجيتها طويلة المدى. أيضاً بدون الإخلال بعلاقاتك مع زملائك أو زبائنك، أو حتى قيم الشركة العليا.

هناك دراسات كثيرة أثبتت أن الموظفين لا يغادرون وظائفهم،

بل يغادرون رؤساءهم، ما أراه

دراسات كثيرة أثبتت أن

من وجهة نظر أخرى، أنهم لم

الموظفين لا يغادرون وظائفهم،

يعرفوا كيف يديرون رؤساءهم

بل يغادرون رؤساءهم.

بشكل أفضل. ما نسعى إليه

هو مساعدتك لتتمكن من إظهار شخصيتك بشكل رائع، مع زيادة فرص نجاحك المهني الحالي. في الوقت نفسه ستكون مديراً مستقبلياً ناجحاً، عندما تصل إلى تلك المكانة. ستكون قد حسنت مهاراتك الإدارية وطورتها في تحقيق التوازن الإداري بشكل عام، من خلال تعرفك على حاجات موظفيك ومرؤوسيك.

لما لا نتعلم من أطفالنا وعائلاتنا ونقتبس منهم؟ كيف يديروننا

ويحصلون على ما يرومون إليه بسلاسة وبدون احتكاك معنا؟ هم يفعلون ذلك، لأنهم أظهروا لنا الولاء، الاعتمادية، الشغف والعطف. هم ببساطة يعرفون حاجاتنا.

شخصياً أرى أن المهارة والموهبة تلعب دوراً أكبر من تعلم

تقنيات معينة، لتتمكن من أن تدير رؤساءك بمهارة. لكن هذا لا

يعوقني من مشاركتك عزيزي القارئ لخمس مهارات، تحتاجها للتميز في هذا الجانب:

- دائماً، كن جاهزاً لمجابهة الأزمات ومتواجداً عندما يحتاجك رئيسك.
- امنع واحسم قدر ما تستطيع المشكلات قبل أن تتطور وتتفاقم، وتصبح أزمات.
- اعرف طريقة رئيسك في التواصل بأنواعه المختلفة، للاستفادة القصوى من ذلك، وللتأكد من التواصل الفعال والدائم معه.
- حاول أن تعرف نقاط ضعف رئيسك، وساعده بدون علمه للتغلب عليها. هذه مهمة شاقة بلا شك.
- تحاشي أن تكون دفاعياً عندما تتلقى النصائح أو التوجيهات أو التدريب والتعليمات، حتى لو كانت غير منصفة. البعض من المديرين يظن أنها مسألة تحفيزية للموظف! حاول أن تعبر عن نفسك بطريقة مناسبة ومثالية، للوصول إلى النتائج نفسها لكليهما.

في النهاية يجب أن تعرف أن رئيسك هو موظف مثلك تماماً في نهاية الأمر يحمل على عاتقه حاجاته ورغباته، طموحاته الخاصة، لحظاته الجيدة والصعبة، والأهم من ذلك كله جميعها تعد تحديات

أكبر من التي لديك. يجب أن تكون مراعيًا للشعور، وتعمل بجهد أكبر معه للوصول إلى النجاح المطلوب للمؤسسة كلها.

* * * *

٢٥

التحول إلى الوراء لمستقبل أكثر إشراقاً

التحول هو «رحلة حياة» عموماً، وبشكل أدق: هو العملية التي تتقلك من الحالة الراهنة إلى الحالة المستقبلية، مع تحديد الوقت والرؤية، لتحقيق هدف واضح.

الرؤية تسمح للشخص برؤية المستقبل وتصوره، مع استيعابنا لما لا تراه أعيننا الآن. مع أخذ هذه الفكرة في الحسبان، أتذكر تعبير سقراط: «سر التغيير هو تركيز كل طاقتك، ليس على محاربة القديم، ولكن على بناء الجديد».

وقد قيل أيضاً: إن التحول هو في كثير من الأحيان عن عدم التعلم (اللاتعلم) ثم التعلم.

الأفراد، على الرغم من أنهم يعيشون في عصور مختلفة، ويأتون من ثقافة وخلفية متنوعة، إلا أنهم يتقاسمون فلسفة «التغيير». الفلسفة التي تنبني على أن الأهم في أي عملية تحول

إيجابي، هو كيفية استهلاك وتخصيص طاقاتك، على نحو فعال ومثمر.

نحن نميل إلى التفكير أن التحول في حياتنا فقط كشيء في المستقبل، ولكن هل من المنطقي أن نفكر في التحول إلى الوراء، لشيء من الماضي؟ إذا كان الأمر كذلك، كيف يمكن أن يساعدنا هذا على فهم كيفية تلبية مبادرتنا الحالية للتحول؟

كأفراد، حياتنا تذهب بسرعة، ووقتنا ينقضي أسرع من ذلك، لدينا أحلام وخطط، نادراً ما تتحقق. يمكن أن يكون ذلك بموجب عدد من الأسباب، سواء الداخلية (أنفسنا) أو الخارجية (الآخرين أو العوامل الخارجة عن إرادتنا).

الطبيعة البشرية تميل إلى السماح لنا: أن نلوم الآخرين لعدم القيام بأمورنا الخاصة، وكذلك للتوقف عند العقبة الأولى. ومن ناحية أخرى، هناك أشخاص يحاولون التغلب على هذه الأعذار، ولكنهم لا يزالون لا يصلون إلى غاياتهم المستهدفة.

وفقاً لما سبق، فكرت في مفهوم: (التحول إلى الوراء أو التحول العكسي). المفهوم يساعدنا على التحول بطريقة أكثر سلاسة، دون إضاعة الكثير من الطاقة، ونحن نمر بعملية اللاتعلم (عدم التعلم).

ببساطة، الفكرة هي إنك تعين وقتاً محدداً من الماضي الخاص بك، حيث كنت قد اتخذت قراراً للتحول، ومن ثم تعكس وضعك مرة أخرى في تلك الحقبة الماضية. ومن ثم تنظر إلى أي مدى أنت حالياً قريب من تحقيق ذلك. قيم بشفافية: كيف وصلت إلى التحول المستهدف؟

هذا سوف يساعدك على تقييم الوضع بدقة، كيف تتقدم، وما

إذا كنت في حاجة إلى نظام

الرؤية تسمح للشخص برؤية
المستقبل وتصوره مع استيعابنا
لما لا نراه أعيننا الآن.
دعم لمساعدة نفسك على النمو.
يمكن أن يكون الدعم العاطفي،
أو التدريب على المهارات،

أو المال، أو المعدات أو الموظفين. عادة، نحن من لديه المزيد من السيطرة على أحلامنا ورؤيتنا، ولدينا المزيد من السيطرة على إنشاء نظام الدعم لدينا. وكما قال جون. ك. ماكسويل، «ليس هناك مستقبل في أي وظيفة؛ المستقبل يكمن في الشخص الذي يحمل الوظيفة».

إذا كان (التحول إلى الوراء) يجعلنا ندرك أننا لا نتحول تدريجياً، أو الحقيقة هي أن تقدمنا قد توقف، فإذن نحن بحاجة إلى تعديل تحولنا في المستقبل على أساس تلك الحقائق. هذا هو التعلم المطلوب و(الدراية) لكيفية تشكيل المستقبل. كلما زادت

قدرتك على استيعاب وضعك، كلما كان ذلك أفضل وأسرع للتحويل الإيجابي المستقبلي.

كمثال على ذلك، فإن رامى القوس يحتاج أن يزيد شدة إلى الورا، إن أراد زيادة مسافة انطلاق السهم إلى الأمام، بشرط أن الرامى لديه الموهبة والتركيز. لما لا نرى أنفسنا رماة للتقدم.

أختتم مع الشاعر أرشيبالد ماكليش الذي قال ذات مرة: «هناك شيء واحد أكثر إيلاًماً من التعلم من التجربة، وهذا يكون بأن لا نتعلم من التجربة».



٢٦

استكشف النجاح الرباعي الأبعاد

في الواقع، الفشل جزء من حياتنا. كلمة الفشل تعد الكلمة غير السارة، الأكثر إيذاءً لمسامعنا، غير المرحب بها في جميع الأوقات. قال ونستون تشرشل: «النجاح هو الانتقال من فشل إلى فشل دون فقدان الحماسة». هذا يعني الفشل هو جزء من معادلة النجاح بشرط عدم فقدان الحماس. أيضاً، قال توماس أديسون: «إن العديد من إخفاقات الحياة أصحابها كانوا أشخاصاً لم يدركوا مدى قربهم من النجاح، عندما تخلوا عن المحاولة». إذن الإصرار يعد عاملاً رئيساً آخر للنجاح مع الحماسة.

في بعض الأحيان، فإن ميزة عدم تحقيق هدفنا من المرة الأولى، هي أن نبدأ في التعرف على نقاط الضعف الخاصة بنا. لنضع في حساباتنا، أن العقبات تساعدنا على سبر كفاءاتنا الشاملة. هذا النموذج من التقييم الذاتي يساعدنا على التغلب على (فشل) محدد، الذي بدوره يؤدي في النهاية إلى النجاح في تحقيق أهدافنا. التحلي بالإيجابية في أثناء التغلب على العقبات الشخصية، هي

صيغة ومعادلة ناجحة للوصول إلى أهدافنا ومبتغانا. الإيجابية تقربك أكثر عند المحاولة القادمة بلا ريب.

القصة الشهيرة من استجابة توماس إديسون لحرق مصنعه كانت ملهمة جداً. ببساطة هو اختار أن يطلب من ابنه دعوة عائلته وأصدقائه، والاستمتاع بمشهد حريق المصنع. ثم قال لابنه: «لقد قمنا ببساطة بالتخلص من الكثير من القمامة، الآن يمكننا أن نبدأ من جديد مع القدرة على تجنب كل تجاربنا السيئة الماضية، عندما بدأنا في بناء المصنع».

النقطة الرئيسية هنا هي ألا تفقد أبداً الحماس والعاطفة لتحقيق جميع أهدافك. حاول أن تبدأ من خلال معرفة نفسك وشغفك. هذا سوف يساعدك على تحديد أهدافك، التي من شأنها سوف تشكل نجاحك المستقبلي إن شاء الله. أيضاً، اجعل طموحاتك كبيرة، لا تحد تعريفك للنجاح إلى بعد واحد فقط. خذ في الحسبان النظر في أبعاد أخرى من النجاح.

هنا اطرح مفهوم: (النجاح رباعي الأبعاد). اسأل نفسك:

كيف غيرت الأفلام الثلاثية الأبعاد، أو الطباعة الثلاثية الأبعاد

أو الألعاب الرباعية الأبعاد (النجاح الرباعي الأبعاد) هو

حياتنا بشكل إيجابي؟ يمكننا الاعتراف بأن لدينا نجاحات أخرى،

تمديد هذا المفهوم إلى حياتنا وشغفًا لم يقدر في الحياة، ومن

الشخصية. عندما نفعل ذلك، ثم تقديرهما كما يستحقان.

سوف تفتح العديد من الفرص في الحياة، نحن قد لا نكون فكرنا بها، أو حسبناها ممكنة. هذا المفهوم يمكن أيضاً أن يقلل من التوتر من مطاردة هدف واحد فقط، ويساعدنا على إطلاق العنان لقدراتنا الخفية. الأهم من ذلك، سوف يساعدنا على استكشاف شغفنا ومشاعرنا الحقيقية تجاه حياتنا بجميع جوانبها الشخصية والمهنية.

(النجاح الرباعي الأبعاد) هو الاعتراف بأن لدينا نجاحات أخرى وشغفاً لم يقدر في الحياة، ومن ثم تقديرهما كما يستحقان. العديد من هذه الأفكار الإيجابية يمكن استكشافها وتجربتها فقط من خلال الفشل. عندما نحافظ على حماستنا عالية، الفشل يجعلنا نفكر في (الأبعاد الأربعة)، بدلاً من أن نبقى حزينين أو متألّمين على أحداث قد انتهت بالفعل. في الختام، فإن الفشل والنجاح مترابطان. إن الاستفادة القصوى من إخفاقاتنا تعني رؤيتها على أنها الجانب الآخر من النجاح. بعد كل شيء، إن النجاح هو الرغبة أن تكون أكثر سعادة في الحياة، وأن تترك أثراً إيجابياً لمن حولك في نهاية المطاف.



٢٧

رمضان وثمانى وصايا إدارية

شهر رمضان يتميز عن غيره من الشهور بروحانية فريدة من نوعها، لها الأثر الإيجابي الواضح على الجميع. شهر يهينى لبيئة عمل، تتميز بتقبل الآخرين بعضهم لبعض، أكثر من أي وقت آخر خلال السنة. شهر يتميز بأثره الفعال على الصحة النفسية، والتعامل مع الضغوط والمشكلات اليومية لدى الكثيرين.

هذه البيئة المواتية، على الإدارى أن يستفيد منها من كل عام

للرقى بالمستوى الإنتاجى له

شهر رمضان يتميز بأثره الفعال على الصحة النفسية، والتعامل مع الضغوط والمشكلات اليومية لدى الكثيرين.

ولمؤسسته ولمن يعملون لديه. أو

حتى يستطيع أن يستفيد من

هذه البيئة أيضاً داخل باقى

الإدارات، التى يتعامل معها

بشكل دورى.

المؤسسات تقوم على ثلاث ركائز أساسية، ألا وهى الناس

والنظام والتقنية. الناس هم من يقومون بالأعمال الموكلة إليهم،

وهذا يشمل أيضاً القيم والثقافة العامة ونظام المكافآت، وكل ما يتعلق من إدارة وتنمية بشرية داخل المؤسسة. يعمل الناس بناء على النظام الداخلي الرسمي وغير الرسمي، لتنفيذ الإستراتيجيات، وللقيام بالمهام على جميع أشكالها. ثالث الركائز هي التقنية، التي دورها هو ربط الناس بالنظام، ومن ثم تسهيل التشغيل داخل المؤسسة بشكل فاعل ومؤثر.

مع الأخذ في الحسبان هذه الحقائق، يستطيع الإداري التركيز على بعض التفاصيل أو الأمور المتعلقة بجميع أو أحد الركائز، التي ترتبط ارتباطاً كبيراً بالشهر الكريم. هنا سنسرد بعض الوصايا الإدارية، التي نرى من وجهة نظر خاصة، أنه يمكن تحقيقها بأريحية أكثر في هذا الشهر بالذات. هي وصايا ثمان يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

١. زيادة فرص حل أحد أهم المشكلات المتعلقة بالموارد البشرية في إدارة المشاريع. ألا وهي تبادل المعلومات، ووسائل التواصل بشكل عام، لتقبل الآخرين لبعضهم.
٢. التعامل الأسهل في هذا الشهر مع الموظفين غير الفاعلين. يتم ذلك بفتح قنوات تواصل معهم واستغلال الراحة النفسية عندهم، ومحاولة حل مشكلاتهم ورفع مستوى تحمل المسؤولية لديهم.

٣. رفع مستوى الإنتاجية في الأمور المتعلقة بالمتابعة والمحاسبة. هذا الأمر يتطلب التركيز العالي، الذي يوفره شهر رمضان الكريم. في هذا الشهر لا تكثر فترات المقاطعة، الاجتماعات غير المجدية والطويلة، الراحة لشرب الشاي أو القهوة أو حتى التدخين.
٤. تنظيم ورش عمل متعلقة بالقيم داخل المؤسسة، وخاصة للموظفين الجدد. هنا يمكن الاستفادة من الهمة العالية، وروحانية الأوقات، وربطها بالقيم لديهم.
٥. الاستفادة من الوقت المكتبي المتوفر لدى البعض من الموظفين، لتسريع بعض الأمور المكتبية، نتيجة قلة الزيارات الميدانية.
٦. تشجيع التدريب الإلكتروني، والتعليم عن بعد، ورفع كفاءة الموظفين.
٧. تنظيم مشاركة اجتماعية للفريق خارج وقت العمل، لزيادة روح الفريق: كإفطار، أو سحور جماعي، أو مباراة رياضية مثلاً.
٨. تعزيز مفهوم القيادة بالقدوة، وذلك بتطبيق الممارسات الإيجابية أمام الموظفين. يجب عدم إعطاء انطباع بالتهاون، أو الكسل بسبب الصيام.

وأخيراً، وبناء على ما ذكر: يجب على الإداري المحنك أن يستفيد بشكل بناء من البيئة الروحانية والصحية، التي يوفرها هذا الشهر الفضيل. هذا حتماً سيساعده على إدارة مشاريعه بفاعلية أكبر، ومن ثم المضي قدماً بالمؤسسة إلى أعلى المستويات.



المنافسة... هل تغتال القيم؟

المنافسة بشكل عام هي بذل شخصين أو أكثر أقصى جهدٍ لتحقيق غرضٍ ما، وبخاصة حين يكون التفوق على الآخر هو الهدف. وحسب قاموس وبستر: هو «التسابق والتباري بين ندين أو أكثر، للحصول على مكاسب لصالح طرف ثالث».

في أي بيئة عمل، المسلم به من رب العمل هو إذكاء روح المنافسة، داخل الفريق من أجل الارتقاء
بمنجزات الأشخاص بشكل خاص والمنظومة بشكل عام.
لكن ما هو الحد الفاصل الذي يصبح عنده التنافس والمنافسة غير محمودة، مما ينعكس سلباً على جميع الأطراف؟

بشكل عام، المنافسة هي المحرك والمحفز لك كفرد، لأن تحاول أن ترتقي بمنتجك قبل تقديمه وعرضه للمتلقي، سواء كان المستهدف إدارة أو زبائن. وكذلك استمرارية التحفيز الذاتي، للمحاولة بالرقي بهذا

كلما كان الهدف أكبر وأسمى
كلما كان ادعى للتنافس. قال
تعالى: ﴿ وَفِي ذَلِكَ فَلْيَتَنَافَسِ
الْمُنْتَفِسُونَ ﴾ [المطففين: ٢٦].

المنتج حتى ينتشر بين شريحة أكبر من العملاء، ومن ثم التفوق على المنافسين. أما القيم فهي الإطار العام المتحكم بك كشخص، للحيلولة دون كسر كل ما هو مقبول وصحيح، سواءً كان دينياً أو اجتماعياً أو ثقافياً. القيم تصنع لك الديمومة، لإظهار مهاراتك الشخصية، التي تبقى معك طوال حياتك الخاصة والمهنية. لكل من يطرح السؤال: هل المنافسة تغتال القيم؟ نقول له: إطلاقاً. نحن بذلك نظلم «المنافسة»، ولا نكون عادلين في الحكم عليها. من يغتال القيم هم الأفراد، الذين جعلوا المنافسة شماعة وعذراً وسبيلاً للتخلي عن القيم.

المنافسة بدون قيم تؤدي إلى الاحتكار، وتقليل أرباح الآخرين، وازدياد مكتسباتك الآنية. من جهة أخرى: المنافسة مع الاحتفاظ بالقيم تقودك إلى أعلى المستويات على المدى الطويل.

كلما كان الهدف أكبر وأسمى، كلما كان أدعى للتنافس. قال

تعالى: ﴿وَفِي ذَٰلِكَ فَلْيَتَنَافَسِ الْمُتَنَافِسُونَ﴾ [المطففين: ٢٦]، وقال
تعالى: ﴿لِمِثْلِ هَٰذَا فَلْيَعْمَلِ الْعَامِلُونَ﴾ [الصفافات: ٦١].

أما إن أخذ التنافس منحى آخر، ولا يكون شريفاً، يمس بالقيم فهو منهي عنه، كما جاء في سياق الحديث الشريف، قوله صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: «ولا تنافسوا، ولا تحاسدوا»^(١).

(١) أخرجه مسلم (٤/١٩٨٥ رقم ٢٥٦٣).

من أراد أن يصل إلى القمة، تجده يرحب بالمنافسة الشريفة،
للارتقاء بقدراته، واستمرارية التحفيز الذاتي لديه. لنا في صحابة
رسول الله أبي بكر الصديق وعمر بن الخطاب رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا أفضل مثال
للتنافس الشريف^(١)، كما ورد في كثير من المواضع المذكورة في
السيرة. وقد قال عمر بن الخطاب رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ: «ما استبقنا خيراً قط
إلا سبقنا إليه أبو بكر»^(٢).

من جانب آخر، هناك مثال واضح لدى متابعي الرياضة
وخاصة رياضة التنس. فالتنافس الشريف بين أشهر لاعبي التنس
في الوقت الحاضر، السويسري روجر فيدرير والإسباني رافائيل
نادال باعترافهما، هو ما أوصلهما إلى القمة في مجالهما، ودائماً
ما كانا وما زالوا يتحيان على وجود المنافسة، لتحدي أنفسهما والرقى
بمستوياتهما إلى القمة.

(١) فقد صح عن زيد بن أسلم عن أبيه، قال: سمعت عمر بن الخطاب رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ يقول:
أمرنا رسول الله صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يوماً أن نتصدق، فوافق ذلك مالاً عندي، فقلت: اليوم
أسبق أبا بكر إن سبقته يوماً، فجئت بنصف مالي. فقال رسول الله صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ:
«ما أبقيت لأهلك؟»، قلت مثله.

قال: وأتى أبو بكر رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ بكل ما عنده، فقال له رسول الله صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ «ما أبقيت
لأهلك؟». قال: أبقيت لهم الله ورسوله. قلت: لا أسابقك إلى شيء أبداً. أخرجه
أبو داود (٥٤/٢) رقم (١٦٨٠)، والترمذي (٦١٤/٥) رقم (٣٦٧٥)، وقال: حديث
حسن صحيح.

(٢) أخرجه أحمد في المسند (١/٣٧١-٣٧٢) رقم (٢٦٥)، والطبراني في المعجم الكبير
(٧١/٩) رقم (١٤٢٤)،

ختاماً، أرى أن إرساء القيم وممارستها داخل المؤسسة والأفراد هما المتحكم والمسيطر على حفظ المنافسة، داخل إطارها المحمود، والتأكيد على استمراريتها للفائدة العامة. ثم نقول كما قيل في المثل الشعبي: «الميدان يا حميدان».

* * * *

الأخطاء العشرة الأكثر شيوعًا بين المديرين الجدد

يحمل المدير مسؤولية كبيرة على عاتقه، من أجل تحقيق رؤية المنظومة المسؤول عنها، مهما كان حجمها، عن طريق إنجاز أهداف معينة، تتطلب الكثير والكثير من الجهد والعمل. ذلك يتم بإدارة الركائز الثلاث الرئيسة لدى أي مؤسسة أو منظومة، وهي الموارد البشرية والمالية والوسائل المنظمة للعمل. مع كثرة ضغوط العمل قد يقع البعض من المديرين، وخاصة المديرين الجدد، في هفوات وأخطاء إدارية، قد لا ينتبهون لها. سنسرد هنا أهم عشرة منها، حسب وجهة نظري:

١. التركيز على فئة نخبوية من الموظفين، ممن يملكون بعض مهارات الذكاء الاجتماعي، أو لأسباب أخرى، لإنجاز

المشاريع المهمة. وتحييد مشاركة الآخرين على الرغم من تفوقهم في المهارات اللازمة، لإنجاز العمل، وحاجتهم لمثل تلك الفرص.

٢. محاولة إذكاء روح المنافسة، من أجل إظهار الأفضل لدى الموظفين على المدى القصير جداً، بطريقة تؤدي إلى نتائج سلبية على روح الفريق. السبب يعود إلى تجاهل تطبيق القيم، وعدم المحاسبة لمن لم يعمل بها، أو تجاوزها من أجل التنافس.

٣. البدء بسرد المواقف والقصص الشخصية للمدير، عندما يتقدم أحدهم ببث شكواه الخاصة. هذا يعطي الموظف انطباعاً سلبياً، وكأن الموظف جاء ليستمع له، هي دعوة لعدم معاودة الكرّة والعودة إليه للشكوى. يقول اليكسس كارليل، الحائز على جائزة نوبل للطب عام ١٩١٢م: «إن أحد أهم الدروس التي سأتعلمها عن إدارة الناس، هي أن معظم الناس سيحلون مشكلاتهم الخاصة، ويعطونك حلاً إذا أنت أصغيت إليهم مجرد إصغاء، وتركهم يتحدثون الوقت الكافي».

٤. عدم التدخل في الوقت المناسب، عندما يتطلب الأمر ذلك، لحل المعضلات اليومية، أو التي لها علاقة بتنفيذ المشاريع. قد يتحجج المدير بالتمكين أو التدريب، للتملص من دوره المهم، قبل تطور الأمور إلى الأسوأ.

٥. تحاشي النقاش المستفيض وتجاهله مع من دونه، والميل لسياسة تنفيذ الأوامر بدون نقاش.
٦. النمطية واتخاذ النموذج الفكري في تقييم الأشخاص، بناء على تصورات شخصية أو منقولة، الأسوأ هو عدم تغيير الحكم مع مرور الوقت، حتى ولو أثبت الموظف غير ذلك. قد قيل: «لا تستعجل القرار بأن تقول: إن فلاناً لا يصلح لشيء». ففي كل شخص قدرة كامنة منتجة إن أحسن استغلالها، فتمهل في القرار».
٧. سوء استخدام سياسة الباب المفتوح، وكما قال الدكتور غازي القصيبي: «كنت ولا أزال أؤمن بسياسة الباب المفتوح، ولكني لم أؤمن بسياسة الباب المغلوق». هذه تؤدي إلى فوضى داخل المنظومة.
٨. التصرف في أحيان كثيرة كالمراسل بين المستويات العليا والدنيا، بدون وضع البصمة الخاصة به في تلك المهمة أو المشروع. هناك فرق بين التمكين والتفويض.
٩. سحب الصلاحيات بقصد أو بدون قصد من المسؤول الأدنى منه. قد يكون من الأجدى تصحيح الأخطاء عن طريق المراقبة والتدريب المباشر والنقاش.

١٠. التنافس مع من دونه من موظفين، على الرغم من طموحه للوصول إلى الأعلى.

نختم هنا بما قاله خبير التنمية البشرية، إبراهيم الفقي: «تعلم من أخطاء الغير، فإنك لن تعيش ما يكفيك لترتكبها كلها». وكما يقولون أيضاً: «فإن الذكي هو من يتعلم من أخطائه، لكن العبقري هو الذي يتعلم من أخطاء الآخرين».



٣.

نقشة الطير والنوستالجيا

النوستالجيا كمفهوم هي: «الحنين إلى العودة إلى الماضي الجميل المثالي». يدخل أحدنا في شعور عاطفي، يختلف في حدته من شخص لآخر، نتيجة مروره بموقف أو مكان يذكره بالماضي، وأحياناً تستحضر الذكريات أو المقتنيات القديمة لاستحضار هذا الشعور، وتغور لا إرادياً فيه، للتخلص من حالة اكتئاب طارئة، للهروب من الحاضر.

النوستالجيا هي كلمة مشتقة من كلمتين يونانيتين في الأصل،

هما «nostos» وتعني العودة إلى

الوطن، وكلمة «algos» تعني

أثبتت الدراسات العلمية، أن ما نسبته تصل إلى ٨٠٪ من الناس قد يشعرون بالنوستالجيا مرة واحدة على الأقل أسبوعياً.

في علم النفس كانت إلى

وقت قريب، تعد مرضاً ومؤشراً

على الاكتئاب. ففي القرن

السابع عشر الميلادي، شخّصه أحد الأطباء السويسريين واصفاً

حالة عدد من الجنود السويسريين النفسية والعقلية، لرغبتهم

الشديدة العودة للديار. لكنه مؤخراً أصبح أمراً محموداً، وحالة عاطفية جميلة انتشرت بين الناس. بدأت كظاهرة إيجابية في قنوات التواصل الاجتماعي، أو حتى في الأحاديث بين الناس. اغتتم الإعلام هذه الظاهرة باستغلال العامل النفسي الإيجابي للمتلقي، بدأ بإقحامها في الإعلانات التجارية، ومن ثم عن طريق تخصيص قنوات أو ساعات عرض محددة سلفاً، لعرض كل ما هو قديم. لا يخفى علينا مدى انتشار النوستالجيا من خلال تلقينا الكثير من الرسائل لصور تجمع حدثاً قديماً، وبجانبه الحدث الجديد: إما لأصدقاء أو لأماكن أو مقتنيات.

أثبتت الدراسات العلمية، أن ما نسبته تصل إلى ٨٠٪ من الناس قد يشعرون بالنوستالجيا مرة واحدة على الأقل أسبوعياً. قبل مدة، كنت من الأشخاص الذين شملتهم هذه النسبة العالية، حيث شعرت بالنوستالجيا عندما أردت أن أغير أثاث إحدى الغرف. وعند تسوقي وجدت انتشاراً هائلاً لتصميم قديم، يعود الى الثمانينيات الميلادية، لفت انتباهي، وبث في شعوراً جميلاً وحنيناً لتلك الأيام. سألت البائع، وأجاب: هذا التصميم يسمى (نقشة الطير)، تصميم قديم، يشهد رواجاً كبيراً بين الناس، هي النوستالجيا بلا ريب. نحن نسمع كثيراً مصطلح «أيام الطيبين»، «يا زين أيام أول»، وغيرها مما يدل على اشتياق الناس لتلك الأوقات. كل جيل يعود بالزمن حسب عمره، وتجاربه الماضية.

لا ضير بأن نعيش لحظات النوستالجيا، واستعادة الماضي الحسن، ومشاركته مع من شاركنا تلك اللحظات، أو حتى مع من حولنا من أبناء الجيل الجديد. إحدى هذه اللحظات الرائعة، قد تكون مقابلة أصدقاء الدراسة في مختلف المراحل الدراسية، واستعادة الذكريات، أو مشاركة الصور القديمة مع أفراد أسرتك، أو زيارة الأماكن التي نشأت بها، أو العودة إلى أرشيف المكتبات وقراءة الكتب والقصص القديمة.

ختاماً نقول: بادر بإيجاد «النوستالجيا المستقبلية» أو الاستباقية» الخاصة بك. يكون ذلك بالعمل على تقدير اللحظات الآنية، والعمل بجد واجتهاد في الوقت الحاضر، وعدم الركون للماضي كثيراً متعللاً بأنه أكثر إشراقاً من الحاضر. لم لا نؤسس النوستالجيا الآن، حتى إذا انقضى الوقت ودارت عجلة الزمن وجدنا أنفسنا نستعيد هذه اللحظات الآنية، المليئة بالمنجزات على المستوى الشخصي والعام، بكثير من السعادة والرضى. قيل: «اغرس اليوم شجرة تتم في ظلها غداً». وقيل أيضاً: «الحاضر غرس الماضي، والمستقبل جني الحاضر، والتاريخ سجل الزمن».

* * * *

٣١

أطلق العنان لقوة «الورقة البيضاء»

في عالمنا الحالي، تحيط التقنية بنا عند كل منعطف، وفي جميع الأوقات خلال اليوم. حتى إن الناس اعتادوا على ذلك، وأصبح جزءاً من روتين حياتهم اليومية، إلى درجة أن التقنية نجحت بالتسلل إلى غرف النوم.

تؤدي هذه المساحة البيضاء المحدودة سحرها، وذلك بفتح آفاق واسعة من الخيال والأفكار، والأهم، التواصل الإيجابي البناء.

لهذا السبب، نادراً ما نجد في هذه الأيام من يستخدم بعض التقنيات الفاعلة والبسيطة، التي كانت موجودة منذ سنوات، على الرغم من أن هذه التقنيات يمكنها أن تطلق العنان لقوة التفكير وتساعد على إيجاد السلوك الإيجابي، ومن ثم تعزز الإنجازات بشكل شامل. أحد هذه الأساليب يسمى (الصفحة البيضاء الفارغة)

في البداية، اعتقدت أن المفهوم الكامن وراء هذه الفكرة جديد ومبتكر. ولكن عندما بحثت في الشبكة العنكبوتية «الإنترنت»، ولدهشتي، وجدت بعض المقالات التي تحدثت عن مفاهيم مماثلة. وهو ما أقتعني بأن الموضوع جدير بالاهتمام، وخلق بأن أتقاسمه معكم من وجهة نظري الخاصة، التي تختلف عما وجدته في الإنترنت.

في حياتنا العملية اليومية، كثيراً ما ندير خلال الأسبوع مختلف أنواع الاجتماعات- على سبيل المثال، اجتماعات فردية أو جماعية، اجتماعات استعراض المشاريع، اجتماعات العصف الذهني، اجتماعات لجمع متطلبات العملاء، وغيرها من المهام الأخرى، في أثناء اليوم المزدحم بالأعمال. ماذا لو أننا أضفنا (ورقة بيضاء فارغة) في أثناء تأديتنا هذه المهام؟، يمكننا أن نجني من هذه الورقة الفارغة ثلاث فوائد فورية.

أولاً، سوف تثري التفكير والتأكد من فهمنا للأفكار والآراء التي نتلقاها. ثانياً، أنها سوف تضمن بقاء نظرائنا المعنيين في المناقشة، ومن ثم تؤمن المشاركة الإيجابية. وأخيراً، وهو الأهم، فإنها في أثناء المناقشة ستهيؤ للعقل مناخاً إيجابياً جاذباً، ومحفزاً للتفكير والنقاش، ومن ثم يؤدي هذا إلى نتائج إيجابية.

لكن كيف يحدث هذا؟ ببساطة، استخدم الورقة البيضاء الفارغة، لتسجيل وتوضيح الأفكار المهمة، التي تحتاج إلى توصيلها

بسلاسة إلى كافة النظراء. ولجعل استخدام الورقة أكثر فائدة، بادر بالسماح للآخرين بالكتابة والرسم بإسهاماتهم في النقاش على جزء من نفس (الورقة). سوف تؤدي هذه المساحة البيضاء المحدودة سحرها، وذلك بفتح آفاق واسعة من الخيال والأفكار، والأهم التواصل الإيجابي البناء.

شخصياً، أستخدم الورقة البيضاء بشكل كبير في أي نقاش عمل مع النظراء، أو حتى مع أفراد أسرتي في البيت. وقد أثبتت لي التجارب والنتائج أنها أداة فاعلة ومثمرة لتدريب وتوجيه المهنيين الشباب، أو الوافدين الجدد للعمل. فهذه الوسيلة تمكنهم من الانخراط الفوري، وتجذب اهتمامهم أكثر بكثير من استخدام التقنية، أو الحصول على المعلومات عن طريق الاستماع فقط.

ختاماً، الورقة البيضاء البسيطة تحيي وتحفز العامل البشري المهم في التدريب، وتبادل الأفكار، وهو ما تفتقر إليه التقنية في هذا الجانب. وكذلك ما يلائم الورقة البيضاء يمكن تطبيقه على ألواح الكتابة، والسبورات الورقية الموجودة في البيئة المكتبية. كما قال وليام وردزورث (١٧٧٠-١٨٥٠): «املاً الورق الخاص بك بأنفاس قلبك. وما هو أكثر قيمة في الحياة من أنفاسنا؟»

٣٢

مفهوم الصَّمم الإداري

اقترن في أذهاننا أن الصَّمم مرتبط بالأذن فقط، وهو فقدان حاسة السمع. لكن في لغتنا العربية، الصَّمم قد يكون له أوجه أخرى، تتعدى حاسة السمع. الصَّمم عن حديث الغير، كما جاء في المعاجم، هو الإعراض عنه لعدم الرغبة في سماعه. هذا المعنى وظفه أحد الشعراء، حيث قال: «أصمُّ عما ساءه سَمِيعٌ»، أي يتصامم عما يسوؤه، فكان كأنه لم يسمع، فهو سَمِيعٌ ذو سَمْعٍ، أصم في تغايبه عما أريد به. وفي السياق نفسه، يحضرني هنا، بيت شعر قاله أبو تمام:

ليس الغبي بسيد في قومه لكن سيد قومه المتغابي

ويقصد بهذا أن السيد هو الشخص الذي يتميز عن الباقين، بأنه قد يفقد إحدى أو بعض حواسه في مواقف معينة. حتى لا ينجرّف مع ضغط الموقف وشدته، ويأخذه إلى منحى آخر، ومن ثم يأتي بفعل قد يندم عليه مستقبلاً.

مما لا ريب فيه، أن كل شخص منا هو سيد نفسه، ومسؤول عن سلوكه وتصرفاته أيضاً. والسادة في بيئة العمل هم الأشخاص الذين يحملون على عاتقهم مسؤولية أشخاص آخرين، كثر عددهم أو قل. من

كان مسؤولاً، قد يصادف مواقف متعددة، تتطلب منه استحضار ما أسميه: (الصّمم الإداري)، لا لضعف أو تهرب من المسؤولية، ولكن لإعطاء نفسه الوقت الكافي، ليتمكن من اتخاذ القرار الصحيح.

أحد أهم الحالات التي تجعل الصّمم الإداري حاضراً وملزماً، هو عندما يتكاثر حول المسؤول أشخاص لديهم الاستعداد للتشويش عليه، بغية الحصول على مكاسب شخصية، ولو على حساب المصلحة العامة. القلة من هؤلاء موجودون حولنا، ويعيشون بيننا، لا تحكهم القيم، بل المصلحة الشخصية، حتى لو اضطروا لإيذاء الآخرين. يتمحور أسلوبهم على التشويش على المديرين، ونشر الشائعات، وكثرة القيل والقال، للتقرب من المسؤولين، وإلحاق الضرر بزملائهم. هنا من المأمول أن يكون (الصّمم الإداري) حاضراً إلى أن يتم التأكد، مما يُستقبل من معلومات. قال تعالى

في سورة الحجرات: ﴿يَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِن جَاءَكُمْ فَاسِقٌ بِنِيءٍ فَتَبَيَّنُوا أَن تُصِيبُوا قَوْمًا بِجَهَالَةٍ فَتُصِحُّوا عَلَىٰ مَا فَعَلْتُمْ نَادِمِينَ﴾ [الحجرات: ٦].

من المواقف الأخرى التي تتطلب ممارسة الصّمم الإداري، هو عند التعامل مع المجادلات اللانهائية، وخصوصاً في النقاش في أثناء الاجتماعات الدورية أو ورش العصف الذهني. ديدن البعض هو الجدل لغرض الجدل، والانحراف عن الموضوع الأساس، لمرقلة الوصول إلى نتائج إيجابية، والخروج بتوصيات ملزمة، اتقاءً للمحاسبة بعد ذلك.

نختم بالتأكيد على الاستفادة من إرثنا التاريخي، الذي يحمل لنا في جعبته الكثير من الموروث القصصي، الذي يبين لنا كيف مورس (الصمم الإداري) باحترافية كبيرة. هنا يقفز الى أذهاننا الأحنف بن قيس، سيد الحلم العربي. له في التراث الكثير من المواقف، التي تبين لنا أهمية التحلي بالحلم، وتجاوز اللحظة بالصبر والصمت والأناة. من مواقفه المشهورة، إن رجلاً خاصمه، وقال: لئن قلت واحدة لتسمعن عشراً، فقال له الأحنف: لكنك إن قلت عشراً، لم تسمع واحدة.

٣٣

التفكر هبة منسية

تطوير الذات من المتطلبات الدائمة للأفراد والمؤسسات على حد سواء. لذلك نشأت البرامج والدورات، وزاد الطلب على المتخصصين في هذا المجال، ولكن هناك هبات كثيرة، أعطيت لنا في حياتنا اليومية، تساعدنا على تطوير ذاتنا، لو استفدنا منها ونظرنا لها من الناحية الإيجابية. من هذه الهبات «التفكر». أحد تعريفات كلمة التفكير في معجم اللغة العربية يقول (فكّر في الأمر: تفكّر فيه، تأمّله، أعمل العقل فيه ليصل إلى نتيجة أو حلّ أو قرار).

يهمنا في هذا التعريف أنه لم يحدد هل هذا الفعل إيجابي أم سلبي، وكيف يمكننا أن نجعل التفكير يعمل لصالحنا وليس ضدنا. وما علاقة التفكير بالتنمية البشرية وتطوير الذات؟

نستطيع أن نستبدل المفهوم السلبي للتفكير إلى مفهوم التطوير الذاتي (التخيلي). فمن المعلوم أنه عند التخطيط لأي شيء، يجب علينا أن نجيب على ثلاثة أسئلة مهمة جدًا، وهي ماذا؟ ومن؟ وأين؟

التفكر هو ممارسة أساسية في حياتنا اليومية، سواءً المهنية أو الشخصية، ولكنه ارتبط عند معظم الأشخاص باللحظة الآنية، وحكره على حدوث مؤشرات سلبية، ومن ثم محاولة الخروج منها بأقل الخسائر. ممارسة تتطلب العمل تحت الضغط، مما ينتج عنها الملل وعدم الفاعلية، ومن ثم الإنتاجية والإبداع والبهجة في حياتنا.

نحن من يملك كيفية إدارة حياتنا اليومية التي قد تكون رتيبة نوعاً ما. لكن هل من الممكن أن نقلب المعادلة ونسخر بعض الوقت من يومنا أو من أسبوعنا، لتطوير قدراتنا الذاتية عن طريق التفكير؟ من وجهة نظري، أرى أن هذا ممكن إذا نظرنا إلى التفكير على أنه ترك المساحة لعقولنا لتبحر في ذواتنا، واكتشاف شغفنا، وما يعطينا السعادة، وما قد ينير دروبنا المستقبلية. هو وسيلة لاكتشاف الجمال من حولنا، وتقدير ما نملك وما لا نملك. ممارسة التفكير والعقل يعمل بلا ضغوط تكشف لنا أشياء لم نستطع تقديرها، بسبب رتم الحياة السريع الآن. نحن نعيش في عصر المعلوماتية، ونتعامل مع كم هائل من المعلومات في كل لحظة.

نستطيع أن نستبدل المفهوم السلبي للتفكير إلى مفهوم التطوير الذاتي (التخيلي). فمن المعلوم أنه عند التخطيط لأي شيء، يجب علينا أن نجيب على ثلاثة أسئلة مهمة جداً، وهي ماذا ومن وأين؟ والتفكير إحدى الوسائل المتاحة لنا، كي يساعدنا على الإجابة عن هذه الأسئلة الأساسية قبل البدء في الخطوة التالية.

يقول أفلاطون: «التفكير هو حوار الروح مع نفسها»، لن تجد أصدق من روحك، لتدلك على ما يُفيدك. هل فكرت وسألت نفسك أو من حولك مرة: ما هي المهارات التي أجيدها، وأتميز بها عنم حولي؟ مهارة قد تكون أهملتها، وكان من الممكن أن تعمل الفارق في حياتك المهنية والشخصية. أخيراً شاهدت فيلماً عن بدايات الرئيس الأمريكي باراك أوباما، كان ما يميزه فن الخطابة، وكيف اكتشفه بنفسه، ووظفه بشكل إيجابي. هل أعطيت نفسك الوقت الكافي للتفكير في معرفة المهارة أو المهارات التي تحتاج، لتطور نفسك فيها خلال عامين من الآن مثلاً؟

ختاماً، كلما استطعنا أن نستثمر في القيمة المضافة للتفكير الإيجابي، ناهيك عن أنه عبادة حث عليها الإسلام، رضينا عن ذواتنا باستثمارنا البناء، لما حباننا الله وميزنا به عن باقي المخلوقات، ألا وهو العقل. يقول توماس أديسون: «إن أشقى لحظات حياتي، وأكثرها ضياعاً هي التي لا أجهد فيها عقلي بالتفكير».



الغول والعنقاء والخل الوفي

جاء في الأساطير القديمة عند العرب: أن المستحيلات ثلاثة، وهي الغول والعنقاء والخل الوفي. الغول كائن خرافي، يرد ذكره في القصص الشعبية والحكايات الفلكلورية، يتصف هذا الكائن بالبشاعة والوحشية والضخامة، وغالباً ما تتم إخافة الأطفال بقصصه. أما العنقاء فهو ذلك الطائر الأسطوري، ذو العنق الطويل الذي يخافه الجميع، لكبر حجمه وقوته الخارقة. أما الخل الوفي فَعُدَّ من المستحيل وجود صديق وفيُّ مخلص، ويحمل مشاعر خاصة لصديقه، ويكون حوله عند الشدائد.

الصدقة القوية هي شجرة
ثمرة، أرسدت جذورها المواقف
الصعبة، والأخلاق الحميدة، مع
الثقة بالنفس.

أما العنقاء فهو ذلك
الطائر الأسطوري، ذو العنق
الطويل الذي يخافه الجميع،
لكبر حجمه وقوته الخارقة. أما
الخل الوفي فَعُدَّ من المستحيل

وفي هذا يقول أحد الشعراء:

لما رأيت بني الزمان وما بهم ... خل وفي للشدائد أصطفي

فعلم أن المستحيل ثلاثة... الغول والعنقاء والخل الويفي

تجارب الحياة ومواقفها أبانت لي أن المستحيل اثنان فقط: الغول والعنقاء. ليس لأن الخل الويفي مستحيل فحسب، بل إن الأخلاء الأوفياء موجودون بين ظهرانينا، ويعيشون بيننا. في الفترة القريبة الماضية، أحد الأشخاص الشجعان توفاه الله بعد صراع طويل مع المرض، كان يعاني بصبر واحتساب، قانعاً بما كتبه الله له، الكثير ممن حوله تعلم من تجربته هذه، في أثناء هذه الشدة كان حوله الكثير، بفضل من الله، من الأخلاء الأوفياء.

هناك من زاد من رفع روحه المعنوية، وهناك من ناصره في كفاحه مع المرض، وهناك من سامره في حله وترحاله، وهناك من أنار ظلمة ليلاليه الموحشة، وهناك من أبى أن يتركه وحيداً، وهناك من كان كالفهد متربصاً حوله، متفقداً أمره، وهناك من كان بندراً لهمومه (البندر تعني المرسى)، وهناك من صدق معه في مشاعره وأحاسيسه، وهناك من أسعده بالكلام الطيب.

هم أخلاء أوفياء، كأنهم كتيبة تأتمر بنداء الصداقة الحقة، والوفاء اللامحدود، هم كتيبة شجعان بلا ريب.

قال الإمام الشافعي:

سلام على الدنيا إذا لم يكن بها...

صديق صدوق صادق الوعد منصفاً.

من المصادفة البحتة، أن اسم أحد هؤلاء الأخلاء الأوفياء ورد في هذا البيت!

بلا ريب أن الصداقة القوية هي شجرة مثمرة، أرسدت جذورها المواقف الصعبة والأخلاق الحميدة، مع الثقة بالنفس، وذلك بالترفع عن توافه الأمور، والتضحية من جميع الأطراف.

لنا عبرة في أعظم صداقة عرفها التاريخ، ألا وهي صداقة الرسول محمد صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ مع أبي بكر الصديق رَضِيَ اللهُ عَنْهُ، سماه الرسول الصديق، لأنه أول من صدَّق الرسول، ولازم الصدق طيلة حياته. هذا، وإن للحب في الله ثواباً عظيماً، فقد قال صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: «قال الله عز وجل: المتحابون في جلالي لهم منابر من نور، يغبطهم النبيون والشهداء»^(١). رواه الترمذي.

ختاماً نقول للجميع: تفاءلوا، فلا زالت الدنيا بخير.



(١) أخرجه الترمذي (٥٩٧/٤ رقم ٢٣٩٠)، وقال: هذا حديث حسن صحيح. وصححه الألباني في مشكاة المصابيح (١٦/٣ رقم ٥٠١١).

٣٥

الطريقة الأكثر فاعلية لتدريب

موظفيك

التدريب coaching من خلال تجارب وممارسات أصعب المهمات والواجبات، التي من الممكن الإبداع فيها، أو التصدي لها في بيئة العمل، لعلاقتها بالأطراف الأخرى من مستقبلي التدريب، وتوفير الوقت، ومتابعة البرنامج. من أخذ على عاتقه أو انتهى به المطاف بأن يكون من مهامه التدريب، وهذه عادة مهمة يتكفل بها المراقب (Mentor) أو الرئيس، الذي يتعامل مع الموظفين مباشرة، تقع عليه مسؤوليات جسام. هنا نقصد بالتحديد رؤساء الطبقة الدنيا أو الوسطى.

أكثر المحتاجين والمستفيدين من التدريب هم الموظفون الجدد. سواء كانوا في بداية حياتهم العملية، أو من باشر للتو

وظيفة أخرى، لم يسبق له العمل بها، حتى وإن كان ذا خبرات سابقة.

التدريب بشكل عام هو عملية يراد بها توصيل الخبرات والعلوم إلى المتدرب، حتى يتمكن من اكتساب الخبرة، لإنجاز المهام المنوط بها بكفاءة عالية.

من خلال تجارب وممارسات شخصية، أظن أن التدريب يكون أكثر فعالية عندما يستند على أربع ركائز، حتى يؤتي ثماره. على عجالة، هي كالتالي:

أولاً: الإلهام والتحميس Inspiration & motivation

على المدرب أن يتمكن من إلهام المتدرب وتحميسه لتلقي التوجيهات، وذلك بالعمل معه على تحديد أهداف واضحة، يمكن قياسها ومتابعتها على حسب متطلبات كل مرحلة من التدريب.

ثانياً: المعلومات Information

بعد أن يكون المتدرب مستعداً يبدأ بتلقي المعلومات، وتزويده بالتفاصيل، لأداء المهمات المراد التدريب عليها.

ثالثاً: التطبيق Application

حين يستوعب المدرب المعلومات المعطى يكون جاهزاً لأداء المهمة الموكل بها، وكل ما عليه هو التطبيق تحت إشراف المدرب في بداية المرحلة.

رابعاً: التمكين Empowerment

التمكين: عرف مرديث وموريل في كتابهم (تمكين الموظفين) الصادر عام ٢٠٠٠ التمكين بما معناه بأنه «إعطاء سلطة وصلاحيه لشخص ما، ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر وأوسع، من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي». وهنا يكتسب المدرب الثقة، ويكون مستعداً لتولي المهام الموكلة إليه.

عند تطبيق هذه الركائز، يجب الأخذ في الحسبان تنوع خبرات وظروف المدرب في أثناء عملية التدريب. كمدرب قد تستغني عن أحد هذه الركائز للقيام بالتدريب على أفضل وجه. حسبما طرحه كين بلانشارد في نظرياته عن نموذج القيادة الظرفية، المدرب يمر بأربع مراحل خلال مسيرته المهنية:

الحالة الأولى: يكون المدرب جديداً، يملك الحماسة ولكن لا يملك المعلومة، ولكنه ملتزم تماماً بما يوكل اليه. يفضل هنا من المدرب أن يوجهه مباشرة، فهو لا يحتاج إلى الركيزة الأولى.

الحالة الثانية: يكون المدرب محبباً، ويملك المهارة والمعلومة، هنا تحتاج أن تلهمه وتحفزه، وتوفر له ما يحتاج من أدوات، وهذا النموذج هو الأكثر طلباً للتدريب coaching.

النموذج الثالث: يملك الأدوات، ولكنه لا يخاطر ومتردد، هنا يحتاج المساندة أكثر من أي شيء آخر.

النموذج الرابع: هو المدرب الذي يُعتمدُ عليه، وعالي المهارة، وملتزم تماماً بما يوكل إليه. هنا تكفي بالتفويض، وهو سيتكفل بالباقي.

على كل حال على المدرب والمتدرب أن يحاولوا قدر المستطاع الوصول إلى الإتقان في أداء المهام المنوطون بها، كل حسب مسؤولياته. قال رسول الله صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: «إن الله تعالى يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه»^(١).



(١) أخرجه البيهقي في شعب الإيمان (٧/٢٣٣ رقم ٤٩٣١)، وحسنه الألباني في صحيح الجامع (رقم ١٨٨٠).

٣٦

الساعة الواحدة وخمس وستون دقيقة!

سألت ابني الصغير عن الساعة، فأجاب بأنها: «الواحدة وخمس وستون دقيقة!». لا أدري لماذا وقفت لحظات عند جوابه، فقد هزني برهة على الرغم من براءته. هذا الجواب أخذني إلى معنى الوقت في حياتنا، وكيف أحياناً نتشبث بما مضى، ومحاولة الرجوع بالزمن لعيش اللحظة بطريقة أفضل. الأدهى والأمر من ذلك: أن نحاول عيش اللحظة مع أشخاص قد فارقونا، وكانوا يعيشون بين ظهرانينا، ولكن لم نلتفت إلى وجودهم، أو حتى بإعطائهم حقهم من العواطف والأحاسيس الجميلة والشعور الطيب، الذي نحمله في قلوبنا تجاههم، ولكننا قترنا في ذلك، وتلاهيها عن توصيله لهم: إما سهواً أو تكاسلاً.

الساعة الواحدة قد مضت بكل ما تحمل من مشاعر وأشخاص وأماكن، وكل ما تعني الحياة القصيرة لنا. لا توجد حتى خمس دقائق إضافية تبقى الساعة الواحدة بيننا، أصبحت الثانية وخمس

دقائق، والوقت كما قيل كالسيف، ذي حدين: إما لك أو عليك! لماذا في أحيان كثيرة لا نستقطع اليسير من أوقاتنا، ونعبر بمكنوننا لمن نرتبط بهم على جميع الفئات ومختلف العلاقات. لماذا ننتظر حتى تأتي الدقيقة الخامسة والستون «المستحيلة»، ونتباكى على ذكر محاسنهم. هناك مثل روسي يقول: «يكون المرء طيباً إذا جعل الآخرين أفضل». المثل لم يقل بعد أن يغادروا حياتنا. هذا الإشكال نلاحظه كثيراً في التعامل مع أحببنا، الذين يغادرون هذه الحياة الدنيا. نحاول أن نجعلهم الأفضل بعد فوات الأوان.

قال الشيخ علي الطنطاوي رحمه الله: «تمسكوا بأحببكم

جيداً، وعبروا لهم عن حبكم، استفحلت ظاهرة الوقت
واغفروا زلاتهم، فقد ترحلون الضائع، بل اسميها متلازمة
أو يرحلون يوماً، وفي القلب الوقت الناكص.
لهم حديث وشوق، واحذروا

أن تخطوا جراحكم قبل تنظيفها من الداخل، (ناقشوا، برروا،
اشرحوا، اعترفوا) فالحياة قصيرة جداً، لا تستحق الحقد،
والحسد، والبغض، وقطع الرحم، والمخاصمة». للأسف الشديد،
استفحلت ظاهرة (الوقت الضائع)، بل أسميها: «متلازمة الوقت
الناكص». «في المعاجم معنى نكص على عقبيه: رجع عما كان عليه
من الخير، ولا يقال ذلك إلا في الرجوع عن الخير». من المستحسن
ألا ننكص عن الخير ما دام ممكناً. أغلبنا يتحسر على الزمن

الجميل، مع أننا نحن من جعله جميلاً، وبإمكاننا أن نجعل الحاضر جميلاً لنا ولن حولنا.

نؤمن بأن عمل المسلم لا ينقطع بعد موته، ولكن كم من الأشخاص الذين يجدون من يذكرهم بعد الموت، خدمات ما بعد الموت المؤقتة من مديح للميت، والمسارة بتقديم الولائم الدسمة تقديراً له، كان من الأجدر المبادرة بها وقت حياته. هذه الخدمات التي تحدث في الدقيقة الخامسة والستين، لا تعني الشخص كثيراً، أثرها أجمل لو حدثت في الدقيقة الخامسة قبل الساعة الثانية! نختم بذكر حادثة الأقرع بن حابس مع الرسول محمد ﷺ. عن أبي هريرة رَضِيَ اللهُ عَنْهُ أَنَّ الْأَقْرَعَ بْنَ حَابِسٍ رَضِيَ اللهُ عَنْهُ أَبْصَرَ النَّبِيَّ ﷺ، يَقْبَلُ الْحَسَنَ، فَقَالَ: «إِنْ لِي عَشْرَةَ مِنْ الْوَلَدِ مَا قَبِلْتُ وَاحِدًا مِنْهُمْ»، فَقَالَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ، «إِنَّهُ مِنْ لَا يَرْحَمُ، لَا يُرْحَمُ»^(١) متفق عليه.

* * * *

(١) أخرجه البخاري (٧/٨ رقم ٥٩٩٧)، ومسلم (١٨٠٨/٤ رقم ٢٣١٨).

الإلهام في التعامل مع الموظف الإبهام

الإبهام هو الإصبع الذي يتميز عن باقي الأصابع في شكله وفي وظيفته واتجاهه. يعد متميزاً، حيث إنه يكمل المهام الضرورية لليد: كالإمساك والضغط. كذلك تستخدم بصمته لتوثيق كثير من المعاملات الحكومية، أثره واضح وموجود في حياتنا.

في عصر التقنية، زادت
مهمات الإبهام تعقيداً،
وأصبح يؤدي مهاماً جديدة:
تحديث التايم لاين لتوتير،
طباعة رسالة واتساب، تصفح
الإنستجرام، أو التنقل بين

وجد استطلاع للرأي أجرته
جمعية إدارة الموارد البشرية
الأمريكية: أن (الإرهاق والاحترق
الوظيفي) هو أحد أهم أسباب
استقالة الكثير من الموظفين.

قصص السناج شات. هذا الحمل الزائد قد يؤدي إلى انهيار
وإجهاد أوتار وأعصاب الإبهام، نتيجة العبء الإضافي إن لم يحسن

التعامل معه في وقته الملائم. هذا الانهيار يحدث تدريجياً، له علامات يجب الانتباه لها.

في بيئة العمل، يوجد لدينا ما أسميه: (الموظف الإبهام). الموظف الذي يكمل المشروع والمهمة على أحسن وجه، ويترك بصمته في المهام المكلف بها. لكن على الإداري الاهتمام به وعدم إجهاده، ومن ثم الوصول به إلى ما يعرف في علم الموارد البشرية: مرحلة الاحتراق الوظيفي. الاحتراق الوظيفي هو حالة من الإنهاك الفكري والعاطفي والجسماني، نتيجة الاستغراق غير المقنن في العمل. وجد استطلاع للرأي أجرته جمعية إدارة الموارد البشرية الأمريكية: أن (الإرهاق والاحتراق الوظيفي) هو أحد أهم أسباب استقالة الكثير من الموظفين.

كإداري ومسؤول جديد يجب عليك تدارك الأمر مبكراً، قبل أن يصل (الموظف الإبهام) إلى مرحلة الاحتراق الوظيفي. ذلك يتم بملاحظة كثير من الأعراض، وعلامات الإنذار المؤدية إلى الوصول لتلك المرحلة، نذكر أهمها، وهي:

- إهمال الذات من مظهر خارجي، سوء ترتيب الأولويات، رداءة تنسيق المكتب، أو التأخر في الحضور، والتبكير عند الانصراف.
- الفتور في التعاطي مع البيئة من حوله، البرود عند التعامل

مع الآخرين، أو تكرار انتقاد مجريات الأمور الوظيفية أو الأشخاص، وخصوصاً المديرين والزملاء على اختلاف مستوياتهم.

- إظهار إشارات جسدية أو لغوية سلبية، يمكن ملاحظتها بإظهار عدم الرضا في العمل والتقييم السنوي.
- عند حدوث وضع كهذا، نسرّد بعض الاقتراحات، وخاصة للمديرين الجدد، في كيفية التعاطي مع إيقاف احتراق (الموظف الإبهام) الوظيفي:
- تغيير المكان أو طبيعة المهمات الموكلة للموظف. بقاء الموظف في مكان واحد، أو القيام بالعمل نفسه لمدة طويلة كفيل بالدخول في هذا النفق المظلم، حتى إن لم يصرح بذلك.
- توفير مصادر إضافية للموظف وزيادة صلاحياته لمساعدته لإنجاز مهامه والوقوف معه، وليس بمواجهته وتحديه. هو قد أثبت جدارته من قبل، فلا يجب أن يدخل الطرفان (المدير والموظف) في هذا المنعطف، والتركيز على إنجاز المشروع فقط. مثلاً: لمساعدة الإبهام نقلت لنا وكالة رويتر ابتكار الطالبة داني كلود: الأصعب السادس، الذي أسمته (ثيرد ثام) لزيادة الإنتاجية في العمل.

- زيادة التعزيز الإيجابي، والعدل في التعامل معه، والإصغاء إلى حاجاته، وذلك بإعطائه حقوقه، حتى إن لم يمتلك الذكاء الاجتماعي، مقارنة بمن يحوزون على هذه الميزة.
- على أي حال، رفع الإبهام علامة على الجودة، أو التأييد لشيء ما، فاحرص أن يكون (الموظف الإبهام) دائماً على هذا الوضع، وهذا ليس بالأمر اليسير.



٣٨

سر الأثر يكون في المختصر

تتبنى المؤسسات الحكومية والشركات الخاصة برامج متنوعة، لتحفيز منسوبيها، وللتعبير عن الشكر والعرفان لإسهاماتهم المختلفة في تحقيق إنجازاتها التشغيلية والمالية. أحد هذه البرامج العريقة والناجحة، هو برنامج تكريم أصحاب (الخدمة المستمرة).

أن يخدم الموظف لأكثر من عقدين مستمرين في شركة واحدة يُعد إنجازاً كبيراً، يستحق التقدير المناسب. فالخدمة المستمرة هي رحلة طويلة، تستمر لأعوام مستمرة من العطاء والجهد، تُتوج بعدد من النجاحات والإنجازات الشخصية بالنسبة للكثيرين منا. ومن ينجح في الوصول إلى هذه المرحلة في مشواره المهني، يكون قد حقق نجاحات ذات أبعادٍ متعددة، ويكون وقتها له الحق في التباهي بها متى شاء.

شخصياً، وعندما طُلب مني كتابة فقرة مختصرة حول إنجازاتي خلال السنوات الماضية من تاريخي المهني لسرده في أثناء التكريم، وجدت صعوبة في قبول هذا الطلب. وسألت نفسي:

كيف لهم أن يطلبوا منّي تقليص أكثر من عقدين من الإنجازات في فقرة مختصرة، أو حتى صفحة كاملة. للحظة، قلت لنفسي: هذا ليس عدلاً على الإطلاق. كنت أعتقد أنه يجب أن أكتب هذه الإنجازات في كتاب يُنشر في سيرة ذاتية، ليتمكن الناس من قراءتها وتداولها، بل وتثير إعجابهم أيضاً في نهاية المطاف.

في وقت لاحق، صادف
 يمكنك تلخيص حياتك
 أن زرت معرض (١٠١) من
 وإنجازاتك في جملة واحدة، مادام
 لها الأثر الكبير على محيطك.
 العالم). هذا المعرض الذي

قالت عنه إحدى المحطات التلفزيونية في الولايات المتحدة الأمريكية: «أنه مثل السفر حول العالم، مع حركة سريعة عبر الزمن، بينما أنت واقف في مكان واحد». هذه الرحلة السريعة، جعلتني أعيد النظر في رأيي حول مفهوم الإنجاز، ومدى تأثيره على الآخرين من حولنا، بل وعلى العالم. أدركت أنه يمكنك تلخيص حياتك وإنجازاتك في جملة واحدة، ما دام لها الأثر الكبير على محيطك. مثلاً قد نقول عن أبي الأسود الدؤلي: «عاش ما بين (١٦ قبل الهجرة إلى ٦٩ هـ)، عالم نحوي وضع علم النحو في اللغة العربية، وشكّل أحرف المصحف، ووضع النقاط على الأحرف العربية». مثال آخر: «راي توملينسون (١٩٤١-٢٠١٦) هو مبرمج أمريكي مبتكر الرسائل

الإلكترونية، وصاحب فكرة البريد الإلكتروني». هنا لم نكن في حاجة حتى لنصف صفحة لسرد إنجازٍ أثر على العالم بأسره.

ختاماً، نحن معشر الموظفين ذوي الخدمة الطويلة، ما أجمل أن نتحدث عن إنجازاتنا مع أبنائنا والقريبين منا، لعل ذلك يُمكننا من إحداث تأثير إيجابي على الآخرين. كذلك علينا النظر إلى الوراء، والتأكد من تمرير ونقل كل إنجازاتنا وأعمالنا لجيل الشباب، وضمان إتمام ذلك بشكل سلس وإيجابي. فهؤلاء الشباب هم الذين سيكملون المسيرة، لتحقيق مستقبل أكثر إشراقاً.



جناحك سرُّ نجاحك

مؤخراً، تلقيت مكالمة هاتفية من صديق نقل لي خبراً حزيناً عن وفاة والده، الذي كان متقاعدًا من إحدى الشركات الكبرى.

أهمية اختيار قادة الخطوط الأمامية والصف الأول من المديرين داخل أي منظومة، مهما اختلف حجمها أو أهدافها.

«بني عليك أن تعتنى جيداً بالأجنحة الخاصة بك، حتى تتمكن من الطيران عالياً»، تردد عالياً صدى هذه الكلمات في أذني، عندما تلقيت هذا الخبر المحزن عن وفاة الرجل، الذي قال لي هذه الكلمات قبل سنوات قليلة، خلال أحد لقاءاتي به في أيامه الأخيرة، وهو على رأس العمل في تلك الشركة.

تطرق وأسهب في فلسفته في الإدارة، وكيف كان يهتم كثيراً بمراعاة الموظفين لديه، مما ساعده على تسلق السلم الوظيفي خلال حياته المهنية، التي استمرت ٤٠ عاماً في الشركة. هذا الرجل ينتمي إلى جيل تشرب ومارس قيماً عليا في تسيير الأمور

الإدارية بدون حضور ورش ودورات كثيرة في التنمية البشرية، أو حتى قراءة الكثير من الكتب والنظريات عن هذا الموضوع. لم يضطر لتعليق الكثير من الملصقات في مكتبه أو في الممرات عن تلك القيم ليمارسها، (مع عدم التقليل لهذا الجانب وتأثيره على النمو الشخصي).

من قبيل الصدفة البحتة، خلال الأسبوع نفسه، صادف أن قرأت مقالاً اقتصادياً باللغة العربية، نشرته إحدى الصحف العربية، تشيد بالفلسفة الإدارية للملياردير ياباني، اسمه الدكتور كازو إيناموري. هذه الفلسفة تركز على أن أساس نجاحه مبني على تركيزه على الموظف، وليس على نفسه أو أي شيء آخر. ففي المقابلة التي أجراها مع صحيفة وول ستريت جورنال، في ٣٠ يوليو ٢٠١٢، قال الدكتور إيناموري: «إن هدف الإدارة هو السعي لتحقيق سعادة جميع الموظفين، جسدياً وعقلياً». للعلم فقد نجح الدكتور إيناموري في قيادة التحول الإيجابي وإحداث نقلة نوعية في شركة الخطوط الجوية اليابانية المحدودة (جال) متبنياً هذه الفلسفة.

كلا الشخصين، على الرغم من الاختلافات الواضحة في الثقافة والخلفية وحتى المسافة، لديهما الفلسفة المشتركة في فنون الإدارة. الفلسفة المبنية على قيمة الموظفين والاعتناء بهم بصفاتهم أساساً لأي نجاح تنظيمي وإداري.

هذ الحكمة المشتركة بينهما، لم يتعلماها في أي جامعة، أو حتى في دورة تنمية بشرية، أو إحدى ورش التدريب الإداري، بل من خبرتهما الطويلة والتفاعل الشبه يومي مع محيطهما.

في رأيي الشخصي، ما قاما به يؤكد على أهمية اختيار قادة الخطوط الأمامية والصف الأول من المديرين داخل أي منظومة مهما اختلف حجمها أو أهدافها. هذه الفئة الإدارية بالتحديد يكون دورها التفاعل اليومي، لإنجاز المهام الموكلة بناء على الإستراتيجيات العليا، ومن ثم يتم عن طريقها تحقيق الأهداف لأي مؤسسة أو منظومة. لذلك أنشئت العديد من شركات البرامج والخطط التدريبية لاختيار هؤلاء الأفراد، وكذلك توفير برنامج التدريب المناسب للموظفين لتحقيق الأهداف المستهدفة.

ختاماً، الموظفون هم اللاعبون الرئيسون، الذين ينفذون إستراتيجية الإدارة، ويؤدون الواجبات لتحقيق أهداف أي منظمة. عند جعلهم يشعرون بأنهم جزء من هذه العملية، تجدهم يخرجون أفضل ما في جعبتهم، وبيقون ملتزمين من أجل تحقيق النجاح الذي هو الهدف الرئيس لأي إدارة.

٤.

النصيحة البرونزية للمديرين الجدد

عندما تَخْتار أو يُحَدِّدُ لك في مسارك المهني المجال الإداري كمستقبل وظيفي، ستكون يوماً ما مديراً لأول مرة. هذا الأمر شيء جميل ورائع في حياتك العملية، ويعد أحد أهم خطواتك لتحقيق المستقبل العملي المأمول. في حالة أنك خطوت هذه الخطوة، أو بمعنى آخر للتو أصبحت مديراً على مجموعة من الموظفين، قل عددهم أو أكثر، حاول أن تتعلم من دروس من سبقك لهذه الخطوة. هذا المقال قد يهملك كثيراً! لماذا؟ لأن كثيراً من الأخطاء تتكرر من المديرين الناشئين مرات كثيرة، سواء كان هذا المدير من الصين أو من البرازيل أو حتى من وسط أدغال أفريقيا أو سهول التبت. هذا الخطأ سنذكره عن طريق قصة واقعية حدثت بالفعل.

يقول أحدهم: أعطيت الفرصة لأكون مديراً لأول مرة خلال موسم الإجازات الصيفية. كنت يافعاً ومتفوقاً على زملائي بمؤهلاتي العلمية وكفاءتي المهنية، على الرغم من أن البعض كان أكبر مني سنّاً وأكثر خبرة ميدانية. أحدهم لم يتقبلني منذ انضمامي إليهم، وكانت له محاولات عدة لعرقلي وظيفياً من أجل الحفاظ على مكتسباته، وعدم فقد حظوته لدى المديرين والشعور بالأمن الوظيفي. يواصل حكايته، ويقول: بعد أن أوكلت إليّ المهمة، أصبحت أعامله باستعلاء، وأمره كثيراً بإسناد عدة مهمات، بل وأدقق على إنتاجيته من باب التضييق عليه. حاولت تسوية الأمور العالقة بيننا بطريقتي متكئاً على السلطة التي وفرها لي منصبني الجديد. عند انتهاء المهمة جاءني توبيخ من المدير العام، وشرح لي خطئي بناء على شكوى الموظف. قال لي: بُني من أهم أمور القيادة أن تعتني بموظفيك، وأن تستوعب الاختلافات وذلك بعدم تشخيص قراراتك مهما حدث من الموظف. تقرب من موظفيك، فالمدیر هو من في حاجة الموظف وليس العكس. أهميتهم كأهمية الأجنحة بالنسبة للطائر اليافع. الطائر الذي لا يملك أجنحة قوية، لا يطير ويبقى دائماً في الأرض يراوح مكانه. أنت لا تستطيع الترقى والصعود الوظيفي عمودياً إن لم يكن لديك سواعد وأعضاء تساندك في مهامك. بالتأكيد، أنت لا تريد أن تنمو أفقياً فقط. يقول المتحدث، بعد هذا الدرس وهذه اعتبرها النصيحة البرونزية

منه، حيث أنار مساري المهني بعدة نصائح أخرى، منها الذهبي والفضي، تداركت أموري، وحققت نجاحًا إداريًا باهرًا.

في المقابل نجد جون سي. ماكسويل في كتابه الأكثر شهرة في مجال القيادة (٢١ قانونًا لا تقبل الجدل في القيادة) يقول: «إنّ التأثير على الآخرين من أهم القوانين التي يجب أن يتصف بها القائد. إن لم تستطع أن يكون لك تأثير إيجابي إلى درجة أن موظفيك من الممكن أن يبادروا ويتطوعوا بالقيام بمهام من ذوات أنفسهم، فعليك مراجعة نفسك والعمل على تطوير مهارة التأثير».

إذن، لا يمكنك الاعتماد فقط على المنصب، كما قال ستانلي هافتي: «ليس المنصب هو الذي يصنع القائد، وإنما القائد هو الذي يصنع المنصب».

ختامًا، توفير البيئة الملائمة للموظف، وجعل العلاقة معه احترافية، تحكمها قيم المؤسسة، كفيلان بأن يجعلاه يشعر بأهميته، وأنه جزء أساسي من المنظومة. هذا الأمان النفسي يضمن لك أيها المدير الولاء الوظيفي، ومن ثم الارتقاء بالأداء المهني، مما يعود بالفائدة على الجميع.



النصيحة الفضية للمديرين الجدد

كتبت في مقال سابق عن النصيحة البرونزية للمديرين الجدد، وفي هذا المقال سأشاركك عزيزي القارئ النصيحة الفضية، وهي نصائح في رأيي الشخصي كان لها دور إيجابي لمن مارسها وجربها، خاصة أن منبعها كانوا أشخاصاً تمارسوا في الإدارة، وحققوا نجاحات في مجالهم المهني.

بالنسبة للنصيحة الفضية، فمصدرها هو مديري في ذلك الوقت، الذي كان ينتمي لأحد الجنسيات الغربية، دار بيني وبينه حوار شيق وثرى، قبيل إحالته للتقاعد بعد أن أكمل الستين عاماً، وكنت قد عملت تحت إدارته لمدة تجاوزت السنتين، وللتو أصبحت مديراً جديداً على مجموعة صغيرة من الموظفين، فسألته أن يسدي إليّ نصيحة قبل أن يغادرنا.

قال لي: بئني بما أنك للتو بدأت مسارك الإداري، الذي هو ليس بالسهل أبداً، يجب أن تدرك أن وقتك الخاص بك أصبح هناك من يشاركك فيه. الوقت أثنى ما تملك، لكن لهم الحق الكامل لاقتطاع

ما يستحقون من هذا الوقت، بحكم مسؤولياتك الجديدة، مما يساعد الجميع لتحقيق متطلبات العمل. أنت ملزم لتقديم النصائح والمشورة والمتابعة وحل المشكلات العملية والشخصية، لأنك ستكون حلقة وصل بينهم وبين الإدارة، التي لها متطلباتها وأهدافها الأكثر عمقاً وذات أبعاد إستراتيجية. نصيحتي لك هي أن تكون «كالماء».

لم أستوعب ما قاله، وقبل أن أسأله بادرني بسؤال: هل الماء تنتهي صلاحيته؟ قلت: حسب علمي المتواضع، كلا. قال: إذن كن كالماء، لا تنتهي صلاحيتك. ذلك يتم بأن لا تكف عن التعلم المستمر. لا تشغلك مهامك الجديدة، وتحد من انطلاقتك في النمو الشخصي والتقني، ومن ثم النمو الوظيفي الإيجابي، المستند على أساس قوي من المعرفة. صلاحيتك لا تنتهي أبداً ما دمت تكتسب مهارات جديدة، وتكون ذا معرفة متجددة.

بني، المنافسة في المسار الإداري شرسة، وتنقص الفرص مع مرور الوقت، فهي

«كن كالماء، لا تنتهي صلاحيتك».

تتطلب الكثير من الجهد والمثابرة والوقت، المستقبل ليس ثابتاً ومضموناً دائماً. لذلك حاول ألا تنسى نفسك بدعم قدراتك الإدارية والتقنية الشخصية. أما سمعت القول المأثور الذي يقول: «المعرفة قوة». «كن كالماء، لا تنتهي صلاحيتك». كررها كثيراً. تعرّف على أناس جدد، ووسع شبكتك المهنية وعلاقاتك الشخصية،

عندما تصل إلى طريق مسدود، ستكون لديك الأدوات لتغيير إستراتيجياتك، وستجد الأمور أكثر سلاسة لو اضطررت لتغيير موقعك مثلاً. ستتحدى بالشجاعة لأخذ القرار، وتستطيع التكيف مع المتغيرات الشخصية والمهنية المتوقع حدوثها. كن كالماء عند جريانه، لا يقف في طريقه شيء. كان حديثاً شيقاً ممتعاً ناتجاً عن خبرات، بلغت أربعة عقود من الزمن.

من جهة أخرى، ما نصحني به يذكرني الآن بالمقولة المشهورة، التي قالها هنري فورد، «أي شخص يتوقف عن التعلم هو عجوز، سواء كان في العشرين أو الثمانين. أي شخص يواصل التعلم يبقى شاباً. أعظم شيء في الحياة هو الحفاظ على عقلك شاباً».

التعلم المستمر، والتجديد الدائم للمعرفة أمر يفضل عنهما الكثير من الإداريين بسبب الاكتفاء أو الانغماس في أمور أخرى. يقول برايان تريسي: «التعلم المستمر هو الحد الأدنى للنجاح في الحياة».

أختم باقتباس شهير للرئيس الأمريكي السابق جون كينيدي، يلخص لنا النصيحة الفضية، يقول: «القيادة والتعلم لا غنى عن بعضهما بعضاً».



النصيحة الذهبية للمديرين الجدد

ها قد وصلنا إلى النصيحة الذهبية، التي أصبحت مطلباً طبيعياً بعد أن شاركنا القراء بالنصيحتين البرونزية والفضية، لنختم بها هذا الطرح: «ذا الصبغة الأولمبية»، الذي لقي قبولاً واسعاً حسب ما وصلني من تعليقات. بالتأكيد لن نسترسل في هذا الموضوع أكثر من ذلك، ولن تكون هناك نصيحة ماسية أو بلاتينية، فسأكتفي بهذه النصائح التي تمثل وجهة نظر شخصية بحتة.

النصيحة الذهبية، اخترتها من بين كثير من النصائح والتوجيهات، التي قيلت لي من قبل أشخاص ذوي خبرة إدارية كبيرة، استشفوها من خلال خبرات متراكمة عبر أكثر من عقدين أو أكثر من الزمن.

في بداية الألفية، اجتمعت مع مجموعة من الزملاء، وكان أغلبنا في بداية مساره الإداري ما عدا أحداً، الذي كان يكبرنا قليلاً في السن، وكان للتو أصبح مديراً عاماً. سأله أحد الزملاء سؤالاً

مباشراً، ما هي نصيحتك لمن في المجلس حتى يصبحوا إداريين ناجحين؟ وأتبعه بالقول: «أفصح لنا عن سر نجاحك الإداري!».

ابتسم صاحبنا، وكأنه يقول له شكراً على سؤالك هذا، ثم بادر بالقول: لا يوجد سر أو معادلة صعبة، بجانب الاجتهاد والإخلاص في العمل، هناك أمر واحد دأبت على فعله والتمسك به، وأعتقد شخصياً أن له دوراً فيما وصلت إليه حتى الآن.

يواصل حديثه، وقد أصبح الجميع منصتاً مصغياً بكل جوارحه، لما سيخبرنا به، قال: ببساطة كنت أتعامل مع ما يرديني من شؤون أو معاملات أو أي أمر من المرة الأولى قدر ما أستطيع إلى ذلك، يتم الأمر باتخاذ القرار، ولا أسوف أو أتجنب مسؤوليتي المباشرة حيال هذا. نعم هناك تمكين، وهناك تفويض، وهناك مشاورة مع من ترأس، ولكن كلها أمور تساعد في اتخاذ القرار، والمهم هنا هو اتخاذ القرار، لا أوّجل ما يصلني من أوامر أو بريد إلكتروني أبداً. يتابع بالقول: «أتعامل مع الورقة مرة واحدة فقط». فلنقس على ذلك البريد الإلكتروني وغيره من الأمور الإدارية.

هذا المنهج يوفر لي الوقت والجهد للنظر للأمر الأكثر عمقاً، وذات الأبعاد الإستراتيجية، مما يفيد المنظومة بشكل أكبر. أحد وأقيد من تشكل كرة الثلج، ولا أسمح لها بالنمو. وقد قيل: «ومعظم النار من مستصغر الشرر». يواصل حديثه الشيق، ويقول: كنت أجد الوقت اللازم لدراسة أي موضوع، ومع مرور الوقت كنت أبرز عن

أقراني وزملائي الآخرين بسبب مساهماتي الكبيرة في إستراتيجيات المنظومة.

أستطيع أن أقول ما كان يقول روبن شارما: «في بعض يقوم به هذا الرجل، يقوم به القادة عادة، وهو تحمل المسؤولية لحسم الأمور، ولديهم الشجاعة لاتخاذ القرار بعد القيام بالخطوة الأهم، وهي جمع المعلومات، التي من أهم وسائلها الإصغاء. القادة يتميزون عن غيرهم بميزة الإصغاء، بغية الفهم وليس فقط الإنصات.

من السيرة النبوية نتذكر أحد المواقف لنبينا محمد صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ، وكيف اجتمع بأصحابه لأخذ رأيهم في حماية المدينة من جيش الأحزاب، واستمع الرسول لجميع مقترحاتهم. بعد أن أصغى للجميع، اتخذ القرار بحفر الخندق، كما أشار بذلك الصحابي الجليل سلمان الفارسي رَضِيَ اللهُ عَنْهُ.

على أي حال، هناك الكثير من الحكم والأقوال التي تربط القيادي الناجح بالقدرة على اتخاذ القرار. يقول روبن شارما: «في بعض الأحيان النجاح ليس اتخاذ القرار الصحيح، بل في اتخاذ القرار». ويقول إبراهيم الفقي: «القيادة هي فن اتخاذ القرار». نختصر النصيحة الذهبية، كما جاء في قوله تعالى: ﴿فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾ [آل عمران: ١٥٩].

٤٣

نقطة التحول

تسير الحياة لدى معظمنا على وتيرة واحدة، تمضي بنا الأيام في رتابة، تدخلنا في دوامة الروتين ومنطقة الراحة في التعايش مع مختلف الأمور. هذه الرتابة وهذا السكون يطبقان كالكماشة على أحلامنا الطفولية، وشغفنا المؤجل أو حتى المدفون. وصل معظمنا إلى أن يكون نمط حياته مماثلاً لمن حوله، وكأن أثر المجموعة وسلوك القطيع، كما يسمى في علم الاجتماع، قد تمكن منه، فلا تستطيع أن تتميز بإنجازاتك أو مساهماتك عن غيرك، ومن ثم تتقبل واقعك الآني، ولا تحاول أن تغيره.

ما يميز العظماء أو كل من سطر لنفسه تاريخاً مشرقاً، أو إنجازاً أو أثراً كبيراً أو صغيراً، هو نقطه تحول حدثت لهم واستدركوها ومن ثم صنعت الفارق لديهم في حياتهم. من يقرأ التاريخ والسير سيكتشف ما نعيه.

سأسرد قصة لأحدهم عايشتها شخصياً، وبدأت أرى أثرها الإيجابي عليه وعلى من حوله. سأترككم مع القصة، لتقرروا بأنفسكم هل ما مر ويمر به الآن يعد نقطة تحول إيجابي أم لا؟

بدأت الحكاية في يوم ١٨ ديسمبر ٢٠١٧، حيث نظم نادي خطابة باللغة العربية (توست ماستر) احتفالاً باليوم العالمي للغة العربية. بالصدفة البحتة شاء الله أن يتواجد هذا الشخص - الذي كان متمرساً وعاشقاً للغة العربية - في مكان الاحتفال، وقرر أن يشارك في إحدى المسابقات التي نظمت خلال هذه الاحتفالية. شارك بالتحديد في فعالية «تحدي الفصاحة»، وهو تحدٍ يلقي خلاله الشخص خطبة ارتجالية باللغة العربية الفصيحة لمدة دقيقتين، تسأله اللجنة القائمة على التحدي عن موضوع مفاجئ، ومن ثم يبدأ إلقاء خطبته أمام الجميع. أمر ليس سهلاً على الإطلاق، حيث جاء الخوف من التحدث أمام الجمهور في مرتبة متقدمة على الخوف من الموت في استطلاع للرأي كما قرأت.

شارك كثير من عشاق اللغة العربية في ذلك اليوم، ولكن الإبداع فرض نفسه وفاز بجدارة، ولن أقول بسهولة حتى لا أبخس المشاركين حقهم. عرض عليه النادي المنظم للاحتفالية أن يكون عضواً فيه، ويحضر اجتماعاته نصف الشهرية، وهذا ما كان.

داوم على الحضور، وأصبح النجم المتألق الذي أضاف لنفسه وللأعضاء بشكل خاص، والاجتماعات بشكل عام الرونق والإبداع

باستخدام اللغة العربية الفصيحة في الخطب والفعاليات الأخرى، التي تطرح في الاجتماع.

خلال ١٢٣ يوماً فقط، وبالتحديد في يوم ٢١ أبريل ٢٠١٨، أصبح بطل المملكة العربية السعودية في الخطب الارتجالية، وحصل على المركز الثاني في الخطب المعدة مسبقاً. هذا بالتأكيد يعد إنجازاً كبيراً، ومن الأرقام القياسية في هذا الإنجاز.

الارتجال من أصعب المهارات التي يعدها العرب من أهم صفات الخطباء والبلغاء والشعراء. قرأنا الكثير من القصص التي كان لأبطالها مهارة البداهة السريعة في الرد والارتجال عند المواقف الصعبة.

«ما يميز العظماء أو كل من سطر لنفسه تاريخاً مشرقاً، أو إنجازاً أو أثراً كبيراً أو صغيراً، هو نقطة تحول حدثت لهم واستدركوها، ومن ثم صنعت الفارق لديهم في حياتهم».

أي إنجاز، وأي نقطه تحول بالنسبة لموهبة أكتشفت بالصدفة البحتة؟ ولكن يا ترى، هل هو يعتبرها نقطة تحول في حياته أم لا؟ هذا هم المهم.

نقطة التحول دائماً ما ترسم مستقبلاً مشرقاً، يترك أثراً إيجابياً رائعاً على الشخص وعلى من حوله، بل وعلى العالم أيضاً.

وقد ذكر صاحبنا أن المساندة الكبيرة له كانت من أقرب الناس له، زوجته التي لم تكل ولم تمل في مساندته برحلته الجديدة، القصيرة في زمنها، الكبيرة جداً في نتائجها. وقد قيل: «وراء كل رجل عظيم امرأة».

ختاماً، نقطه تحول ما قد تمر على الأغلبية منا مرور الكرام. هذا لا يلغي أن يكون لديك -عزيزي القارئ- نقطة تحول خاصة بك. يا ليتنا نراجع لحظاتنا الفاتنة، وننتبه للحظاتنا القادمة، علنا نكتشف نقطتنا للتحول الإيجابي.



٤٤

نظرية الساندويتش في الإدارة

«نقول: إن الساندويتش يكون جيداً طالما كانت حشوته ممتازة. هذا المفهوم يمكن إسقاطه على الأشخاص القائمين على الإدارة الدنيا. هم يمثلون الحشوة، أما شطرا الخبزة، فيمثلهما الإدارة الوسطى والموظفون المنفذون للأعمال والمهام التشغيلية».

السلم الإداري يتكون من عدة مستويات إدارية: (عليا ووسطى ودنيا أو تشغيلية)، تختلف في حجمها حسب أهداف المؤسسة ونشاطها. أول سلم إداري متصل مباشرة مع العمل اليومي، هو سلم الإدارة الدنيا (Frontline Management)

من يقوم بهذا الدور يختلف مسماه ما بين المشرف، أو قائد الفريق، أو رئيس الوحدة، مسؤوليته الأساسية هي الربط بين الإدارة والموظفين التقنيين، الذين يؤدون الأعمال، وينفذون إستراتيجيات المؤسسة بشكل عام، هو وقع في المنتصف بين الإدارة والموظفين.

ما علاقة هذا الدور الإداري بما أسميه «نظرية الساندويتش»؟ كلمة الساندويتش أو الشطيرة، وفقاً للمعجم العربية، هي خبزة تشق من وسطها ويوضع فيها الغموس أو الإدام، (مثل اللحوم، زبدة الفول السوداني، إلخ). هذه المفردة تحاكي تماماً مهمة الإدارة الدنيا داخل المؤسسات.

الساندويتش يكون عادة أكثر قبولاً من غيره لدى الناس حسب نوعية ولذة ما يحتويه من حشوة، حتى ولو كانت الوصفة واحدة. وفقاً لهذه الحقيقة، نقول: إن الساندويتش يكون جيداً طالما كانت حشوته ممتازة. هذا المفهوم يمكن إسقاطه على الأشخاص القائمين على الإدارة الدنيا. هم يمثلون الحشوة، أما شطرا الخبزة فيمثلها الإدارة الوسطى والموظفون، المنفذون للأعمال والمهام التشغيلية. هذا دور مهم للغاية يتطلب مهارات وكفاءات معينة لمد جسور الاتصال بين الإستراتيجيات والمهام التنفيذية.

علم الإدارة الدنيا علم حديث في طور البناء والتشكيل، وكذلك الانتشار. أرى أن الموهبة تلعب دوراً قوياً في إجادته. فيما يلي بعض النصائح التي تساعد للقيام بمتطلبات هذا الدور المهم في تشكيل المسار الإداري المستقبلي لصاحبه:

- استمع أكثر عندما يأتي مرؤوسك إلى مكتبك، الموظف أتى ليقول شيئاً، وليس للحصول على المشورة.

- تحدث أكثر إذا خطوت إلى مكتب مرؤوسك، هناك قم بواجبك في التوجيه والتدريب.
- اقل العكس تماماً لما سبق ذكره في حالة تعاملك مع رئيسك المباشر، المديرون يريدون نتائج، وليس تفاصيل.
- انشروا الفريق مع المحافظة على ديمومة المنافسة، تبادل المعلومات مع فريقك، كن شفافاً معهم، ارفعهم واهتم بأحوالهم، لا مانع أن تدخل في تفاصيل عند الحاجة.
- ادعم إدارتك من خلال البقاء على اتصال مع أحدث إستراتيجيات وتوجهات الإدارة، كن متواجداً عندما يحتاجونك.
- أنشئ طريقتك الخاصة لتسليط الضوء على منجزات ومكتسبات فريقك، تأكد من أن تجعل فريقك يشعر بالتقدير والامتنان.
- ابدأ بالعمل على نقاط القوة لدى الناس، حتى يفهموا طريقتك في الإدارة. ومن ثم، من خلال التدريب المناسب، يمكنك معالجة نقاط الضعف ومساعدتهم على تحسين أدائهم بعد أن تكتسب ثقتهم.
- حافظ على الثقة المتبادلة والعلاقات المهنية الاحترافية بينك وبين رؤسائك ومرؤوسيك. الثقة تكتسب

من خلال تحقيق النتائج الملموسة وليس بالوعود. ختامًا، ينبغي على أي قائد في الإدارة الدنيا، الاستفادة الكاملة من كونه «ساندويتش» في هذه المرحلة من مسيرته المهنية. هنا تتاح له فرص كثيرة من خلال الاحتكاك والتعامل مع أناس متنوعين، سواء في الجنسيات والثقافات والعمر والكفاءات أو حتى المستوى الوظيفي.

